



*TESIS DOCTORAL*

*Impacto del Estilo de Comunicación del Líder sobre el  
Vínculo Líder-Seguidor y el Compromiso Organizacional:  
El rol moderador de la etnicidad y el contexto*

**Autor:**

**Ofelia Brown Gutiérrez**

**Director/es:**

**Dra. Carmen Paz Aparicio  
Dr. Antonio Revilla Torrejón**

**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA MECÁNICA, SECCIÓN DE  
EMPRENDIMIENTO Y ESTRATEGIA**

Getafe, junio 2017



## TESIS DOCTORAL

### **IMPACTO DEL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER SOBRE EL VÍNCULO LÍDER-SEGUIDOR Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL: EL ROL MODERADOR DE LA ETNICIDAD Y EL CONTEXTO**

**Autor:** Ofelia Brown Gutiérrez

**Director/es:** Carmen Paz Aparicio/Antonio Revilla Torrejón

Firma del Tribunal Calificador:

Firma

Presidente: (Nombre y apellidos)

Vocal: (Nombre y apellidos)

Secretario: (Nombre y apellidos)

Calificación:

Getafe, de de

## Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN .....	6
CAPITULO 1: RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER, EL VÍNCULO LÍDER-SEGUIDOR (LMX) Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	18
1.1.    Introducción .....	18
1.2.    Revisión de Literatura e Hipótesis .....	21
1.2.1.    Las conductas comunicativas de los líderes .....	21
1.2.2.    El estilo de comunicación del líder y el LMX .....	26
1.2.3.    Efecto directo de la Comunicación del Líder sobre el Compromiso Organizacional .....	33
1.2.4.    Efecto indirecto de la Comunicación del Líder sobre el Compromiso Organizacional a través de LMX. ....	36
1.3.    Metodología .....	39
1.3.1.    Base de datos .....	39
1.3.2.    Instrumento .....	40
1.3.3.    Métodos de Análisis .....	42
1.4.    Resultados .....	43
1.4.1.    Relación entre el Estilo de Comunicación del Líder y el Vínculo Líder Seguidor (LMX) .....	44
1.4.2.    Efecto Total del Estilo de Comunicación del Líder y Compromiso Afectivo .....	45
1.4.3.    Efecto Directo del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo .....	46
1.4.4.    Efecto Indirecto del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través del LMX .....	46
1.5.    Discusión .....	48
1.6.    Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación .....	52
1.7.    Conclusiones .....	54
CAPÍTULO 2: EL ROL DEL CONTEXTO EN LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y LMX .....	55
2.1.    Introducción .....	55
2.2.    Revisión de la Literatura e Hipótesis .....	58
2.2.1.    El Rol del Contexto .....	58
2.2.2.    El estilo de comunicación del líder y LMX .....	61
2.2.3.    Tamaño del Grupo o ámbito de control .....	64
2.2.4.    Estructuración de la Tarea .....	69
2.3.    Metodología .....	77
2.3.1.    Base de datos .....	77
2.3.2.    Instrumento .....	78
2.4.    Resultados .....	79
2.5.    Discusión .....	85
2.6.    Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación .....	88
2.7.    Conclusiones .....	89

CAPÍTULO 3: EL ROL MODERADOR DE LA ETNICIDAD EN LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y LMX .....	90
3.1.    Introducción .....	90
3.2.    Revisión de Literatura e Hipótesis .....	92
3.2.1. <i>El liderazgo desde la perspectiva cultural</i> .....	92
3.2.2. <i>Identidad cultural y diferencias étnico-raciales</i> .....	94
3.2.3. <i>Una perspectiva optimista</i> .....	97
3.2.4. <i>Comunicación e Identidad Cultural</i> .....	98
3.2.5. <i>Estilo de comunicación del líder y LMX</i> .....	101
3.2.6. <i>Perú, país multicultural</i> .....	104
3.3.    Metodología .....	108
3.3.1. <i>Base de Datos</i> .....	108
3.3.2. <i>Instrumento</i> .....	109
3.4.    Resultados .....	110
3.5.    Discusión .....	114
3.6.    Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación .....	118
3.7.    Conclusiones .....	119
 CAPÍTULO 4: MODELO INTEGRADO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LMX: ANÁLISIS DE MEDIACIÓN MODERADA .....	120
4.1    Introducción .....	120
4.2    Antecedentes: análisis de la relación entre estilo de comunicación, LMX, y compromiso afectivo, y efectos moderadores .....	122
4.3    La mediación moderada: teoría, modelo de análisis y método .....	124
4.4    Resultados .....	127
4.5    Discusión .....	132
4.6    Conclusiones .....	137
 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....	138
6.1    Conclusiones e Implicancias .....	138
6.2    Enfoque y Hallazgos .....	146
6.3    Limitaciones .....	149
6.4    Líneas Futuras de Investigación .....	150
6.5    Palabras finales .....	152
 Referencias .....	153
 Anexo 1 .....	171

## Lista de Tablas y Figuras

Figura 1.1 Dimensiones y Facetas del Estilo de Comunicación .....	24
Figura 1.2 Modelo de Investigación .....	39
Tabla 1.1: Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad .....	44
Tabla 1.2: Regresiones Múltiples del Estilo de Comunicación del Líder sobre LMX y Compromiso Organizacional Afectivo. ....	45
Tabla 1.3: Efecto Indirecto del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través del LMX .....	47
Figura 2.1: Dimensiones y Facetas del Estilo de Comunicación del Líder .....	63
Figura 2.2: Modelo de Investigación .....	76
Tabla 2.1: Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad .....	80
Tabla 2.2: Efecto Moderador del Tamaño del Grupo y la Estructuración de la Tarea sobre la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder y LMX.....	82
Figura 2.3: Interacción entre Agresividad Verbal y Tamaño de Grupo sobre LMX .....	83
Figura 2.4: Interacción de Expresividad y Estructuración de la Tarea sobre LMX .....	83
Figura 2.5: Interacción entre Emocionalidad y Estructuración de la Tarea sobre LMX .....	84
Figura 2.6: Interacción entre Manipulación de la Impresión y Estructuración de la Tarea sobre LMX .....	85
Figura 3.1: Modelo de Investigación .....	108
Tabla 3.1: Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad .....	111
Tabla 3.2: Efecto Moderador de la Similitud Étnica sobre la Relación entre Estilo de Comunicación y LMX.....	113
Figura 3.2: Interacción entre Agresividad Verbal y Similitud Étnica sobre LMX .....	116
Figura 3.3: Interacción entre Emocionalidad y Similitud Étnica sobre LMX .....	117
Figura 4.1: Resultados de Análisis de Mediación y Moderación en la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder, LMX y Compromiso Organizacional Afectivo ( <i>se presentan exclusivamente los efectos estadísticamente significativos</i> ). ....	124
Figura 4.2 Modelos 7 y 9 Mediación Moderada (Hayes, 2013).....	125
Tabla 4.1: Interacción de las Dimensiones del Estilo de Comunicación con las Variables Moderadoras, en su relación con LMX .....	126
Tabla 4.2: Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Expresividad sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX .....	128
Tabla 4.3: Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Agresividad Verbal sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX .....	129
Tabla 4.4: Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Emocionalidad sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX .....	131
Tabla 4.5: Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Manipulación de la Impresión sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX .....	132
Tabla 4.6 Relaciones Incondicionales, Efectos Moderadores y Efectos Indirectos condicionales entre Estilo de Comunicación del Líder, LMX y Compromiso Organizacional Afectivo .....	136

## INTRODUCCIÓN

En los entornos organizacionales, la comunicación cumple un rol vital. A través de la comunicación se generan las redes internas de intercambio de información, coordinación, control y dirección, y se constituye en un factor clave para la integración y cohesión de la identidad y cultura de la organización (Ganesh & Holmes, 2011; Johansson & Heide, 2008; Robichaud, Giroux, & Taylor, 2004). Una organización está formada por múltiples comunidades internas, que constituyen grupos, equipos, áreas o direcciones, cada una con sus objetivos, discursos y acciones. Para lograr la integración de estos grupos, se requieren esfuerzos de coordinación a fin de minimizar las discrepancias entre los mensajes, así como para alinear los símbolos, los procedimientos y las conductas. La comunicación es el instrumento por el cual los individuos generan las interconexiones necesarias para integrar la organización.

La comunicación es uno de los mecanismos que amalgama los esfuerzos de dichas comunidades internas a través de mensajes, que se espera sean consistentes y coherentes con los objetivos corporativos (Christensen & Cornelissen, 2011). Quienes ocupan cargos jerárquicos: supervisores, jefes, gerentes, directores, presidentes (a quienes en esta investigación se les denominará *líderes*) asumen en cierta medida el rol de representantes de la organización. De allí que la comunicación que proviene de los líderes haya merecido una amplia atención en la literatura desde diversas perspectivas ontológicas, epistemológicas y metodológicas (Fairhurst & Connaughton, 2014).

A través de sus comunicaciones, los líderes comparten su visión de futuro, informan, brindan instrucciones y órdenes, motivan e involucran, dan soporte y coaching. En el ejercicio del rol gerencial (*management*), el líder interactúa mediante conductas comunicativas con sus subordinados, quienes a través de ellas perciben el estilo de liderazgo utilizado por líder (de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010). Como ejemplo, mediante rasgos como la apertura o accesibilidad del líder para comunicar, los subordinados perciben el rango de discrecionalidad que tienen para participar en el análisis de los problemas del trabajo y en la toma de decisiones. Si un líder es abierto, está disponible para recibir sugerencias y aportes de sus colaboradores, propicia el intercambio de opiniones para decidir cómo realizar una tarea o cuál es la mejor decisión, será percibido como un líder de

estilo de democrático y participativo, con valores de respeto a los derechos de otros a opinar y decidir sobre las acciones que realizan.

Sin embargo, los líderes no siempre son conscientes del impacto que su estilo de comunicar tiene sobre sus subordinados, y asumen que la comunicación es natural, igualando el hablar con el comunicarse, un error que puede conllevar a afectar negativamente su liderazgo (Fairhurst, 2011). En las últimas décadas, se han propiciado nuevos modelos de liderazgo como el transformacional (Bass & Avolio, 1993), el carismático (Conger & Kanungo, 1987) y el servicial (Russel & Stone, 2002). Estos nuevos modelos promueven la interrelación líder-subordinado basada en determinadas premisas como inspirar a través de la visión, ejercer influencia idealizada, empoderar, propiciar la participación, motivar en forma individualizada, favorecer el crecimiento personal y profesional del subordinado, por citar algunos de los preceptos de estos modelos. Estos nuevos estilos de liderazgo responden a requerimientos impuestos por la dinámica actual del mundo empresarial, influida por el auge de las tecnologías de información y de comunicación (TIC) y la tendencia a la globalización de los mercados. En este contexto global, dinámico y cambiante, es de esperar que las relaciones entre organizaciones e individuos reflejen los nuevos paradigmas de liderazgo.

En esa línea de razonamiento, proponemos que las comunicaciones entre líder-seguidor pueden reflejar esos nuevos patrones de relación, requiriendo al líder adaptar su estilo de comunicación. De allí que ciertas conductas comunicativas puedan resultar favorables al liderazgo y otras no, y que incluso en algunas circunstancias una misma conducta resulte satisfactoria y en otro contexto no lo sea. El constructo *estilo de comunicación* es el modo cómo un individuo interactúa verbal y paraverbalmente para encodificar un mensaje que será tomado, interpretado, filtrado o entendido por otros (Norton, 1978). Abarca conductas verbales (el habla, la escucha, la redacción, el manejo de los silencios, entre otros), así como no verbales (lenguaje corporal, elementos exteriores de los que el individuo se rodea, ubicación física, control territorial, entre otros) (Mehrabian, 1971).

Aplicado al contexto del liderazgo, el *estilo de comunicación del líder* comprende el conjunto propio y distintivo de comportamientos interpersonales de comunicación, que el líder dirige hacia la optimización de sus relaciones jerárquicas con los subordinados, a fin de alcanzar los objetivos y resultados (de Vries et al., 2010). El estilo de comunicación del líder es el conjunto integrado de rasgos observables a través de las conductas comunicativas, y no una suma de atributos desconectados entre sí. Desde nuestra perspectiva, la

conceptualización de las conductas comunicativas del líder como un elemento integrado es fundamental para el éxito en la construcción de relaciones interpersonales favorables con sus colaboradores. Estas conductas comunicativas observables del líder son el mecanismo mismo por el cual ejerce el liderazgo, a través de sus interrelaciones cara a cara, telefónicas, en documentos, por email, en reuniones o comités, cuando informa, coordina, da instrucciones, motiva, delega, ordena, capacita, negocia, por citar algunas de las diversas tareas y acciones que realiza el líder.

Este enfoque dimensional del estilo de comunicación del líder permite profundizar en el entendimiento de cómo influye en el ejercicio del liderazgo, por lo cual nuestra investigación utiliza un modelo integrado propuesto por de Vries y colegas (de Vries et al., 2010; de Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren, & Vlug, 2009), el cual identifica veinticuatro facetas en la comunicación del líder, que organiza en seis dimensiones: la expresividad, la precisión, la agresividad verbal, el cuestionamiento, la emocionalidad y la manipulación de la impresión. Estas dimensiones abarcan conductas que los subordinados perciben y a partir de las cuales, en un determinado contexto o situación, interpretan la propuesta de liderazgo de su superior.

Por lo anterior, la presente investigación doctoral se enmarca dentro del campo de la Dirección de Recursos Humanos, aunque se espera que contribuya también al campo de la comunicación organizacional y multicultural. Está centrada en el estudio del estilo de comunicación de los líderes como instrumento por el cual se construye el vínculo del liderazgo, la relación líder-seguidor, y el efecto de esta relación sobre los resultados que obtiene el líder de su gestión, medidos a través del compromiso organizacional. El objetivo es constituir un modelo integrado que permita explicar la relación comunicación-liderazgo-compromiso, tomando en cuenta que la relación que el líder construye a través de sus comunicaciones está anidada en un entorno. En la construcción de esta relación coexisten factores del nivel del individuo y del nivel del contexto. Por ello, en nuestra investigación se ha considerado el análisis variables relacionadas a las características del individuo (etnicidad), de la tarea (estructuración) y del grupo (tamaño de la unidad de trabajo).

La investigación se realiza en tres estudios que en forma gradual profundizan en el entendimiento de esta relación. El objetivo último es construir un modelo integrado en el que se analice la relación entre los diversos constructos, tomando en cuenta tanto posibles efectos mediadores como moderadores, los cuales se introducen de forma secuencial a lo largo de la tesis. En una primera fase de análisis se estudia la relación entre el modo de comunicar del líder, el vínculo líder-seguidor que crea con sus subordinados (LMX) y el



compromiso organizacional. En la segunda fase, se incorpora el análisis que permite contextualizar dicha relación dentro del nivel del grupo de trabajo, y, la tercera, estudia el rol de la etnicidad en la relación entre la comunicación del líder y el LMX. Finalmente, los diversos argumentos teóricos planteados y la evidencia empírica obtenida a lo largo del proceso de investigación se integran en un modelo global. Explicamos a continuación la naturaleza de los tres estudios.

El Capítulo 1, denominado “**Relación entre el Estilo de Comunicación del Líder, el Vínculo Líder-Seguidor (LMX) y el Compromiso Organizacional**”, tiene como objetivo contribuir a revalorizar la importancia de la comunicación del líder, mediante la validación de su impacto sobre la calidad del vínculo líder-seguidor y el compromiso organizacional afectivo. Este estudio busca identificar qué rasgos (componentes o dimensiones) de la comunicación del líder contribuyen favorablemente (o desfavorablemente) a la creación y mantenimiento de relaciones líder-seguidor (LMX) de alta calidad, y en qué magnitud. En el mismo sentido, busca determinar si el estilo de comunicación del líder tiene impacto directo sobre el compromiso organizacional afectivo del subordinado o si su efecto se concreta a través del LMX.

Para llevar a cabo esta investigación, se exploraron los modelos utilizados previamente en la literatura referidos al estilo de comunicación de los líderes. La escasa literatura existente confirma la necesidad de profundizar en esta línea de investigación. Se utiliza el constructo *estilo de comunicación del líder*, propuesto por de Vries, y colegas (Bakker-Pieper & de Vries, 2013; de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2011; de Vries et al., 2010; de Vries, Bakker-Pieper, Siberg, van Gameren, & Vlug, 2009) quienes determinan que el estilo de comunicación del líder comprende veinticuatro facetas, que se agrupan en seis dimensiones: *exactitud, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión*. Este modelo utiliza una perspectiva conductual y holística de los rasgos que componen la comunicación de los líderes, contraria a los enfoques que han estudiado la comunicación de los líderes a partir de atributos específicos e inconexos, como asertividad, agresividad verbal, frecuencia, predisposición u otros, o con enfoques prescriptivos que indican el cómo “debe” comunicarse el líder.

Para medir la percepción de liderazgo se utiliza la teoría del intercambio (Leader-Member Exchange Theory, LMX) de Graen y asociados (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1986). Esta teoría de enfoque relacional, es opuesta a las teorías que propugnan que los líderes poseen un estilo único de liderazgo y propone que los líderes crean relaciones distintas con cada uno de sus colaboradores, en una

relación uno a uno. Basándose en las evidencias empíricas de las distintas apreciaciones de los subordinados respecto al mismo supervisor, establecen que las relaciones de liderazgo son creadas y mantenidas a través de los intercambios propios del desempeño de las tareas y los roles. El LMX se define como una asociación basada en la confianza, el respeto y la mutua obligación entre el líder y el subordinado, la cual puede alcanzar distintos niveles de calidad: mientras que con algunos subordinados puede alcanzar una alta calidad, con otros puede permanecer media o baja (Graen & Uhl-Bien, 1995).

La elección del compromiso afectivo como variable de resultado obedece a la capacidad de este de predecir otras variables de resultados. De acuerdo con Meyer & Allen (1991), el compromiso organizacional afectivo es un estado mental que orienta al individuo hacia la acción, de tal modo que un trabajador comprometido se siente involucrado y su conducta se dirige hacia la contribución en el logro de los objetivos. Los abundantes estudios sobre el compromiso organizacional demuestran que empleados comprometidos se desempeñan mejor, son más productivos, muestran mayor involucración y adecuadas conductas ciudadanas; asimismo, manifiestan menores índices de absentismo, intención de retiro y rotación (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002).

Esta primera fase de nuestra investigación busca determinar cómo las dimensiones del estilo de comunicación del líder (*exactitud, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión*), se relacionan y en qué magnitud contribuyen (o deterioran) la calidad del vínculo LMX. A su vez, se espera determinar si este impacto se traslada a los resultados organizacionales en forma directa o a través del LMX como variable mediadora. Respecto a la organización del artículo, se inicia con la sustentación del marco teórico que soporta conceptualmente el abordaje del estudio, luego del cual se presenta la metodología utilizada en este análisis de corte transversal. En el acápite de Resultados se presentan los hallazgos obtenidos a través de regresiones múltiples jerárquicas, y el análisis de mediación. Posteriormente, se dedica una sección a la discusión de los resultados y sus implicancias tanto teórico, como prácticas. Finalmente, presentamos las limitaciones, recomendaciones de futuros estudios y conclusiones.

Este estudio, por tanto, sirve para presentar el marco general de análisis, las variables y las relaciones causales en torno a las cuales se desarrolla el conjunto de la tesis; no obstante, entre sus limitaciones destaca el hecho de que dichas relaciones se plantean de manera incondicional. En otras palabras, el vínculo entre el estilo de comunicación del líder y LMX, y entre este y el compromiso afectivo, se modeliza sin considerar posibles factores contextuales. La literatura, por su parte, ha venido llamando a contextualizar las

investigaciones sobre comportamiento organizacional (Bamberger, 2008; Johns, 2006; Rousseau & Fried, 2001); en este sentido es en el que se puede considerar que la relación entre estilo de comunicación y LMX, en particular, puede ser moderada por diversos factores. Los capítulos subsiguientes pretenden responder a dicho llamado y ofrecer una visión más afinada y más matizada de dicha relación.

Así, sobre los resultados del capítulo primero, abordamos una segunda fase de investigación que se presenta en el Capítulo 2 bajo el título “**El Rol del Contexto en la Relación entre Comunicación del Líder y LMX**”, en la cual se incorpora la perspectiva contingente para la comprensión del impacto de variables del contexto sobre la relación entre la comunicación del líder y el LMX. Incorporar variables del contexto permite comprender mejor el comportamiento de la relación dentro del entorno y conocer si variaciones de la situación pueden afectar, porque a pesar del consenso respecto al impacto de la comunicación de los líderes sobre el logro de los resultados organizaciones (Johanson, Miller, & Hamrin, 2014; Robichaud et al., 2004), existe una brecha de conocimiento sobre cómo debe el líder adaptar su estilo de comunicación según las diversas situaciones, a fin de no ver afectado su potencial de liderazgo. La literatura sobre el impacto de factores contextuales sobre la relación entre comunicación del líder y LMX es escasa, razón por la cual este estudio se constituye en una contribución a dicha línea de investigación.

En general, la línea de investigación dedicada al estudio del rol de los factores contextuales sobre fenómenos de comportamiento organizacional es cada vez más activa, como lo demuestran los meta-análisis publicados sobre su impacto sobre el liderazgo y el desempeño de las unidades de trabajo (Gerstner & Day, 1997; Joshi & Roh, 2009; Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). Dentro de la amplia variedad de factores contextuales, este estudio se ha concentrado en dos que la literatura reconoce tienen impacto sobre los resultados del liderazgo: el *tamaño del grupo* y la *estructuración de la tarea*.

El *tamaño del grupo* es una variable estructural determinante en las decisiones sobre configuración de los grupos de trabajo (Mintzberg, 1980) porque afecta su efectividad (Campion, Papper, & Medsker, 1996). El tamaño de la unidad de trabajo también es conocido como “ámbito de control” o “ámbito de supervisión”, y está referido al número de posiciones agrupadas formalmente dentro de una sola unidad que reportan a un mismo superior; los integrantes están asignados en forma permanente, aunque puedan pertenecer simultáneamente a equipos de trabajo temporales (Campion et al., 1996). El tamaño del grupo debe ser tal que se ajuste a las características de las tareas. Un equipo demasiado grande podría ser difícil de manejar y provocar que los integrantes pierdan interés debido a

la falta de participación individual; mientras que lo opuesto, grupos con pocos miembros, podría ocasionar una recarga innecesaria de trabajo y el equipo podría no tener los recursos suficientes para completar la tarea y lograr los objetivos.

La capacidad del líder de construir relaciones LMX de alta calidad a través de la comunicación puede ser afectada por el tamaño del grupo. Cuando la comunicación no se adapta al tamaño del grupo pueden presentarse inconvenientes: dado que el tiempo del líder es una variable finita, cuanto mayor sea el número de miembros del grupo, menor sería el tiempo del que dispondría para interactuar con cada uno (Keyton & Beck, 2008). La menor cantidad de tiempo disponible no solo puede provocar la reducción del número de contactos, sino afectar características de estos como la duración, los contenidos, el canal a utilizar, el clima de la comunicación. De allí que planteamos la hipótesis de que el tamaño de grupo modera la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX.

Del mismo modo, la variable grado de estructuración de la tarea, puede tener influencia sobre la relación entre el estilo como se comunica el líder y el LMX. La literatura reconoce ampliamente que las características de la tarea son factores que afectan el desempeño de los equipos de trabajo (Kulik, Oldham, & Langner, 1988; Oldham, Hackman, & Pearce, 1976) y han merecido una amplia atención (Fried & Ferris, 1987; Loher et al., 1985). Si conceptualmente se desliga la tarea de su hacedor, es posible identificar que las tareas tienen tres componentes: las acciones necesarias para ejecutarla, la información requerida y el producto resultante (Wood, 1986).

Sobre la base de lo anterior, la complejidad de la tarea puede ser determinada objetivamente, independiente de quién la realice, y estaría relacionada directamente con sus atributos: accesibilidad de la información, la diversidad de la información y el ratio de cambio (Campbell, 1988). Buscando la objetividad en la medición de la complejidad, Withey, Daft, & Cooper (1983) desarrollaron un instrumento para medirla utilizando dos dimensiones. La primera de ellas se refiere al número de excepciones a los que tiene que hacer frente el trabajador al realizarla, lo cual equivale a la *variedad*, que se expresa en la frecuencia de los eventos inesperados o diferentes que ocurren en un proceso de conversión.

La segunda característica es el grado de *estructuración* de la tarea. Cuando un proceso de trabajo es estructurado, puede ser entendido como una secuencia de pasos identificados previamente y conocidos por el trabajador, que pueden ser seguidos como en un proceso computacional. Por el contrario, cuando la tarea es de baja estructuración, no se puede establecer en forma objetiva la secuencia a realizar, por lo que el trabajador debe utilizar tiempo pensando en cómo ejecutarla, dado que hay muchos caminos para realizarla y

resultados posibles (Withey et al., 1983). Las tareas de baja estructuración y alta variedad se presentarían como más complejas y retadoras al trabajador.

Se ha optado por utilizar la variable *estructuración de la tarea* y no incluir la variable *variedad* debido a que no se ha considerado relevante el hecho de que la tarea sea única o repetitiva. Lo que sí se valora relevante es el hecho de que sea estructurada o no estructurada, porque ello determinará el nivel de reto al que se enfrente el trabajador, al tener que dedicar esfuerzo para encontrar rutas para resolverla dado que pueden existir varias formas de realizarla y varios resultados posibles (Withey et al., 1983). Es probable que ante tareas que significan reto, el trabajador requiera mayor soporte, orientación y motivación por parte de su supervisor, lo cual puede verse reflejado en la relación entre las dimensiones del estilo de comunicación y el LMX.

Basándonos en la teoría de la Ruta-Meta (House, 1996) y en la teoría de Características del Puesto (Hackman & Oldham, 1976), nuestro marco teórico sustenta la hipótesis de que el grado de estructuración de la tarea puede tener influencia sobre la relación comunicación-LMX, conllevando al líder a tener que adaptar ciertos rasgos de su estilo de comunicación según el trabajador perciba que la tarea es de alta o baja estructuración.

Sobre la base del marco teórico, se presenta la metodología de investigación utilizada, la cual ha comprendido la aplicación de un cuestionario a profesionales, invitados a participar durante sus estudios en programas de posgrado de una escuela de negocios de Lima, Perú. Posteriormente se describen los resultados, obtenidos mediante regresiones múltiples jerárquicas que incorporan las interacciones de las seis dimensiones del estilo de comunicación con las dos variables moderadoras. El estudio luego presenta la discusión de los hallazgos con sus implicancias teóricas y prácticas, así como las limitaciones y recomendaciones para futuros estudios.

En el Capítulo 3 se presenta el estudio denominado: **El Rol Moderador de la Etnicidad en la Relación entre Comunicación del Líder y LMX**. El estudio analiza si la coincidencia étnica impacta sobre los intercambios comunicativos líder-seguidor en la generación del LMX. Los estudios sobre interculturalidad (cross-cultural) han adquirido mayor atención en las últimas décadas, dado el contexto de globalización de la economía y el dinamismo de las telecomunicaciones, factores que hacen cada vez más intenso el intercambio comercial entre países y la migración. Según Briner & Kenny (2010) se conoce poco sobre el rol de la identidad étnica en los ambientes de trabajo, es por ello que este

estudio espera ser una contribución a las líneas de investigación sobre interculturalidad en los ambientes laborales, así como a las dedicadas a la comunicación intercultural.

En las investigaciones sobre cultura nacional se asume que al interior de un país la cultura es homogénea y que las diferencias entre los grupos étnicos que conviven dentro de las fronteras no es significativa (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002; Minkov & Hofstede, 2011a). Sin embargo, asumir la homogeneidad cultural al interior de un país podría ser una falacia (Tung, 2008), pues al interior de los países cohabitan grupos étnicos diversos, y las diferencias en rasgos socio-demográficos y culturales pueden afectar la convivencia, en los planos nacional, organizacional y del individuo.

En el marco de la teoría de liderazgo implícito, cada individuo posee un propio esquema cognitivo acerca de qué constituye el liderazgo, formado a partir de las experiencias que le tocó vivir dentro del grupo social al que pertenece (Lord, Brown, Harvey, & Hall, 2001). El trabajador contrasta las conductas percibidas de su superior versus sus estructuras cognitivas y sus auto-conceptos (*self-identity*), y dependiendo de la correspondencia aprueba o rechaza la propuesta de liderazgo. Adicionalmente, esta contrastación es influida por el contexto en el que vive y trabaja y que, por lo tanto, varía entre los individuos y grupos (Phillips & Lord, 1986).

De lo anterior se puede desprender que en la formación de la relación entre un líder y su subordinado cada uno aporta sus propios modelos mentales de liderazgo, basados en su identidad cultural. La identidad cultural del individuo determina su identificación psicológica con un grupo en particular, tanto como la aceptación de pertenecer a una clasificación sociológica y demográfica (Kim, 2007). Los comportamientos del líder y del subordinado estarían influidos por sus respectivas *culturas*, definida como los “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos importantes compartidos y que son el resultado de experiencias comunes entre miembros de un colectivo, y que son transmitidas a través de generaciones” (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004: 15). De allí que esperamos encontrar que la etnicidad influye en la relación entre la comunicación del líder y el vínculo líder-seguidor.

En teoría, las organizaciones deben valorar y promover la diversidad, para alcanzar mayor efectividad y obtener los beneficios de esta, como atracción de recursos humanos de alta calificación, creatividad, innovación, mejor calidad en resolución de problemas, flexibilidad (Cox & Blake, 1991). Sin embargo, los estudios sobre el impacto de la diversidad cultural al interior de las organizaciones, han encontrado evidencia de que la diversidad produce impactos negativos, sobre todo cuando existen diferencias entre el

superior y el subordinado (Turban & Jones, 1988; Tsui & O'Reilly III, 1989). Entre los impactos negativos de la no similitud cuando los trabajadores pertenecen a minorías subrepresentadas, se encuentran el no recibir un trato igualitario y justo en aspectos como oportunidades de contratación, desarrollo, salarios o ascensos (Roberson & Block, 2001b).

De acuerdo con la teoría de la atracción por similitud (Byrne, 1971), los individuos tienden a preferir relacionarse con personas que consideran “iguales a uno” que con aquellos que son diferentes. La similitud en variables como actitudes, status socioeconómico o demográficas (p.e. género, edad, raza, orientación sexual, lugar de nacimiento) incrementan la atracción y la aceptación, porque refuerzan positivamente los modelos mentales del individuo, por lo que los contactos suelen repetirse. De allí que puede ser posible que la comunicación entre el líder y el subordinado se vea afectada por la similitud o la diferencia étnica, y que ello afecte las posibilidades de crear relaciones LMX de alta calidad.

Perú resulta ser un país idóneo para realizar la investigación debido a su característica de ser pluricultural, así como por la tendencia creciente de expatriados. Actualmente, Perú debe lidiar para reducir la discriminación étnica, y lograr la inclusión y la paz social, por lo que este estudio no solo contribuye académicamente a profundizar en la validación del rol de la etnicidad sobre la relación entre comunicación y liderazgo, sino que es al mismo tiempo una contribución práctica importante para la gerencia en este país.

La organización de este artículo comprende en primer lugar la sustentación del marco teórico, que conlleva a plantear una hipótesis única referida al rol moderador de la similitud étnica sobre la relación entre las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder y el LMX. En el acápite de Metodología se describen los procedimientos, que han comprendido el recojo de la data mediante un cuestionario aplicado a profesionales y técnicos participantes en programas de posgrado de una escuela de negocios de Lima, Perú. El instrumento aplicado a los subordinados, recoge la percepción del estilo de comunicación del líder y la calidad del LMX, así como la autodefinición de pertenencia a un grupo étnico, y el grupo étnico al que pertenece su líder, además de las variables de control. En la sección siguiente se presentan los Resultados, que fueron obtenidos mediante regresiones múltiples jerárquicas, con la incorporación de las interacciones de moderación. Posteriormente, se discuten los hallazgos y sus implicancias teóricas y prácticas. Finalmente, se indican las limitaciones y se proponen recomendaciones para futuros estudios.

El Capítulo 4, denominado **Modelo Integrado de la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder y el Compromiso Organizacional a través del LMX: Análisis De Mediación Moderada**, presenta la integración del modelo que permite explicar cómo

las dimensiones del estilo de comunicación del líder contribuyen o desfavorecen la calidad del vínculo líder-seguidor y ejercen efecto sobre el compromiso organizacional afectivo. Con ello se logra sentar conclusiones sobre cómo, cuándo y por qué debe el líder modular su estilo de comunicación para no ver perjudicado su potencial de liderazgo y alcanzar sus objetivos de resultados. Para alcanzar este fin, es necesario integrar los resultados obtenidos en los tres capítulos precedentes, en los que secuencialmente se estudia la relación entre el estilo de comunicación del líder, el LMX y el compromiso organizacional incorporando variables del nivel del individuo y del contexto.

Los capítulos 2 y 3 incorporan al modelo general de análisis factores contingentes, lo que deriva en la posibilidad de que variables como tamaño de grupo, estructuración de la tarea y similitud étnica puedan influir sobre los efectos de algunas dimensiones del estilo de comunicación del líder. De allí que sea necesario ampliar la investigación para incorporar el análisis de los efectos indirectos que las condiciones del contexto puedan ejercer sobre la relación entre el estilo de comunicación del líder y el compromiso organizacional a través del LMX.

Es así que para realizar la integración del modelo es necesario identificar los efectos indirectos condicionales mediante un análisis de mediación moderada, el cual es aplicable cuando es de interés determinar si en una mediación el efecto indirecto permanece constante a través de diferentes contextos, grupos de individuos o valores de una variable independiente (Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). En otras palabras, este análisis permite especificar los efectos del contexto sobre cada dimensión del estilo de comunicación del líder que se trasladan al compromiso organizacional afectivo del trabajador a través de la calidad del vínculo líder-seguidor. De esta manera se alcanza el objetivo global de la tesis de construir un modelo integrado de la relación que existe entre la comunicación del líder, el vínculo líder-seguidor y el compromiso organizacional considerando el contexto y la etnicidad. El capítulo inicia con una presentación a modo de antecedentes de los resultados obtenidos en los tres capítulos precedentes, seguido de una explicación del método de análisis de la mediación moderada. Posteriormente se presentan los resultados, su discusión y las conclusiones del capítulo.



Finalmente, la sección de **Conclusiones, Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación** presenta las conclusiones, las limitaciones encontradas en la realización de la investigación y las recomendaciones de futuros estudios. En la primera sección de conclusiones e implicancias se enuncian las contribuciones conceptuales y prácticas de esta investigación a la teoría de comunicación organizacional y de dirección de personas. Luego se desarrolla un acápite referido al enfoque y los hallazgos, que se constituye en una descripción resumida del marco conceptual en relación con los hallazgos obtenidos en los estudios realizados. Posteriormente se enuncian las principales limitaciones encontradas en la realización y se propone una variedad de futuras líneas de investigación que permitirían profundizar en la comprensión de la influencia de la comunicación de los líderes sobre el comportamiento organizacional.

Esta investigación se guía por el propósito de sensibilizar a favor de la revalorización de la comunicación para el liderazgo y los resultados organizacionales. Se aporta evidencia empírica, mediante estudios cuantitativos, del impacto de la comunicación del líder sobre la construcción del vínculo de liderazgo y sobre los resultados organizacionales medidos a través del compromiso organizacional del trabajador. El enfoque contingente enriquece los resultados al permitir identificar cómo debe el líder modular su estilo de comunicación ante diversos contextos relacionados a la etnicidad, el grado de estructuración de la tarea y el tamaño del grupo que debe liderar. Esperamos con ella haber realizado una contribución, tanto desde la perspectiva conceptual como práctica, a la teoría del liderazgo y de la comunicación organizacional.

Deseo expresar unas líneas de agradecimiento a todos quienes han hecho posible que esta investigación llegue a buen puerto. Mi eterna gratitud a los directores de tesis por enseñarme a transitar por los caminos de la investigación científica, y por guiar con sus comentarios y aportes la configuración de esta investigación. Asimismo, expreso mi reconocimiento a las autoridades y personal de apoyo de las universidades ESAN, de Lima, Perú, y Carlos III de Madrid, España, por generar la oportunidad de cursar este programa y por velar por el bienestar de los participantes. Finalmente, mi agradecimiento a los profesores y colegas que bondadosamente regalaron su tiempo personal a la lectura y comentarios de las versiones preliminares.

# **CAPÍTULO 1: RELACIÓN ENTRE EL ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER, EL VÍNCULO LÍDER-SEGUIDOR (LMX) Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL**

## **1.1. Introducción**

Fairhurst (2011: 43) inicia uno de sus artículos citando una historia del autor americano David Foster Wallace: “Dos jóvenes peces nadaban juntos, y pasaron junto a un viejo pez que nadaba en sentido contrario. Al pasar a su lado, el viejo pez asiente y los saluda: “Buenos días, jóvenes, ¿Cómo está el agua?” Mientras los dos jóvenes pasaban a su lado, uno le pregunta al otro “¿Qué demonios es el agua?”. La comunicación es uno de esos aspectos que por obvios son difíciles de ver, y la actitud de los jóvenes peces bien podría aplicarse a muchos líderes de organizaciones que toman su comunicación como algo que simplemente sucede automáticamente, y no son conscientes del impacto que el modo cómo se comunican provoca sobre sus subordinados y sus resultados de gestión (Fairhurst, 2011).

La relación entre comunicación y liderazgo continúa mereciendo atención en la literatura por dos razones: por una parte es necesario profundizar para identificar los elementos constitutivos de la comunicación del líder, en un modelo integrado (Reinout E. de Vries et al., 2009). Por otra parte, los tiempos cambian y, por ende, también cambian las relaciones entre las personas. Bajo la influencia de los nuevos modelos de gestión y liderazgo, la globalización y el auge de las telecomunicaciones, las interrelaciones entre los miembros de la organización se vuelven más horizontales, menos jerarquizadas, más abiertas, lo que podría llevar a que los subordinados esperen que sus líderes se comuniquen de una forma acorde: abierta, menos jerarquizada, más participativa y menos autoritaria, orientada al soporte y al coaching. El modo cómo se comunica el líder podría ser una razón por la cual su liderazgo no se consolida. Como lo indica Fairhurst (2011) para muchos líderes la comunicación es un tema al cual no se le presta la atención, a pesar de que las investigaciones han demostrado ampliamente su rol crucial en la gestión (Christensen & Cornelissen, 2011; Taylor, 2011).

Desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (*Leader-Member Exchange Theory*) de Graen y asociados (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1986), el liderazgo es una relación entre dos individuos, que se genera a partir de las interacciones en el desempeño de sus roles de supervisor y

subordinado. Durante las interacciones del día a día, en el desempeño de sus tareas, el líder y el subordinado van construyendo una relación que puede llegar a alcanzar altos niveles de confianza, respeto y obligación mutua. Esos intercambios son actos comunicativos, y forman parte del proceso de comunicación que se genera anidado dentro de la comunidad lingüística del grupo de trabajo y luego, a su vez, de la organización en su conjunto (Robichaud et al., 2004). La comunicación del líder es uno de los elementos que participa en la generación de la relación de liderazgo, y para algunos autores es el liderazgo mismo (de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010).

Este estudio tiene dos objetivos: el primero es contribuir a identificar cuáles son las dimensiones del estilo de comunicación de los líderes que impactan sobre la relación líder-subordinado (LMX) y, en segundo lugar, determinar si el estilo de comunicación del líder se relaciona con el compromiso organizacional a través de la mediación del LMX. Hemos diseñado esta investigación dentro del marco que provee la línea de investigación centrada en el constructo “estilo de comunicación del líder” y dejamos sentado que no es interés de este estudio caracterizar la comunicación del líder en términos de los atributos que debiera poseer para que los subordinados se sientan satisfechos con ella. Buscamos una línea de investigación que se alejara del tono prescriptivo y se orientara hacia la identificación de componentes o elementos constitutivos, que serían los que en una determinada combinación, propia y particular de cada individuo, explicarían el modo o estilo en que un líder se comunica.

Estamos partiendo de la definición de estilo de comunicación del líder entendido como “*un conjunto distintivo de comportamientos interpersonales de comunicación dirigidos a la optimización de las relaciones jerárquicas con el fin de llegar a determinado grupo o alcanzar los objetivos individuales*” (de Vries et al., 2010, p. 368). El modelo de de Vries y asociados ha identificado seis dimensiones: *expresividad, precisión, cuestionamiento, emocionalidad, agresividad verbal y manipulación de la impresión*, las cuales están presentes en el estilo de comunicación del líder en mayor o menor medida, dando lugar al particular y propio estilo de comunicación del individuo. Este estilo propio de comunicación tendría un impacto sobre los resultados de gestión que alcanza el líder, lo cual mediremos a través del compromiso afectivo con la organización, reconocido por la literatura como un buen predictor de la satisfacción laboral, el involucramiento, la asistencia, el desempeño y las conductas ciudadanas (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Asimismo, buscamos determinar si el impacto del estilo de comunicación del líder es directo sobre el compromiso o si la calidad del LMX actúa como

variable mediadora en dicha relación (Bambacas & Patrickson, 2008; Eisenberger et al., 2010).

Nos cuestionamos cómo las dimensiones del estilo de comunicación del líder impactan sobre la calidad del vínculo líder-seguidor (LMX) y el compromiso organizacional, fortaleciéndolos o deteriorándolos por varias razones. En primer lugar, es importante estudiar las dimensiones de la comunicación del líder porque la comunicación es una variable crítica para la formación y mantenimiento de las relaciones con sus subordinados. El vínculo líder-seguidor se forma mediante las interrelaciones que se generan en el día a día y son por naturaleza intercambios comunicativos: instrucciones, órdenes, explicaciones, consultas, informes, coordinaciones, mensajes motivacionales, el compartir la visión, entre otros. En segundo lugar, porque las relaciones líder-seguidor de alta calidad, estudiadas por la teoría LMX, han sido asociadas positivamente a importantes variables de resultados como: desempeño, satisfacción con trabajo y con el supervisor, compromiso organizacional, conductas ciudadanas, percepción de justicia y confianza en el líder; y negativamente relacionadas con rotación y ausentismo (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Dulebohn, Wu, & Liao, 2017; Gerstner & Day, 1997; Martin, Guillaume, Thomas, Lee, & Epitropaki, 2016; Rockstuhl, Dulebohn, Ang, & Shore, 2012). En tercer lugar, porque la palabra del líder es un instrumento de ejercicio del poder, un poderoso mecanismo para motivar y persuadir, al generar la fuerza que propicia el involucramiento de los seguidores con la visión del líder y los objetivos (Sharbrough, 2006; Sullivan, 1988; Venus, Stam, & van Knippenberg, 2013).

Desde la perspectiva académica, nuestro estudio contribuye a ampliar el conocimiento sobre la comunicación de los líderes y su impacto sobre los resultados organizacionales, en respuesta a la necesidad de consolidar un marco integrado de las conductas comunicativas de los líderes, actualizadas con la dinámica del cambio en las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones, como producto del auge de las telecomunicaciones y los nuevos modelos de liderazgo (Duck, 2014). Desde la perspectiva práctica, esperamos contribuir con la formación de líderes en las escuelas de negocio, al hacer explícitas las conductas comunicativas que se deben fomentar porque favorecen la generación de confianza en el líder, mejoran las relaciones interpersonales líder-subordinado, estimulan la motivación y el compromiso de los trabajadores, y fortalecen su percepción del liderazgo transformacional en su superior (Bambacas & Patrickson, 2008).

Este estudio inicia con la fundamentación del marco teórico y el planteamiento de nuestras hipótesis respecto a la relación entre las dimensiones que conforman el estilo de

comunicación del líder, su relación con el liderazgo desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (LMX), y el compromiso afectivo. Posteriormente presentaremos la metodología utilizada, nuestros resultados y, finalmente, las conclusiones y lineamientos para posteriores investigaciones.

## **1.2. Revisión de Literatura e Hipótesis**

### *1.2.1. Las conductas comunicativas de los líderes*

Las teorías sobre comunicación organizacional reconocen que la comunicación crea e integra a las organizaciones, mediante la red de interrelaciones e intercambios de información, coordinación, control y dirección (Cheney, Christensen, Zorn Jr, & Ganesh, 2010; Johanson et al., 2014; Robichaud et al., 2004). La comunicación integra los niveles organizacionales: individuo, grupo, organización. El contenido del mensaje recoge el pensamiento de quien lo produce, el cual en un espacio-tiempo determinado genera las acciones; y mediante la sumatoria de esos actos comunicativos, la organización se va constituyendo por medio de acciones dirigidas hacia sus objetivos (Phillips, Lawrence, & Hardy, 2004). La comunicación que proviene de los líderes cumple un rol crucial, dado que sus mensajes dan sentido a los esfuerzos, comparten visiones, establecen los objetivos y metas, motivan y modelan la cultura (Clutterbuck & Hirst, 2002; Hatfield & Huseman, 1982; Penley & Hawkins, 1985; Sullivan, 1988).

La comunicación de los líderes explica parte de los resultados que la organización obtiene, tal es así que se relaciona positivamente con el desempeño (Clampitt & Downs, 1993; Goris, 2007; Mayfield & Mayfield, 2010; Pettit, Goris, & Vaught, 1997), el compromiso organizacional (Mayfield & Mayfield, 2002; Postmes, Tanis, & de Wit, 2001), la satisfacción con el trabajo (Hatfield & Huseman, 1982; Madlock, 2008; Miles, Patrick, & King, 1996), la intención de permanecer (Mayfield & Mayfield, 2007), el involucramiento (Thomas, Zolin, & Hartman, 2009); y negativamente con el ausentismo (Mayfield & Mayfield, 2009). La comunicación de los líderes no cumple solo la función de transmitir e intercambiar información, ideas, opiniones o sentimientos, sino que crea los marcos mentales y da forma a la realidad a la cual luego, junto con sus subordinados, tendrá que hacer frente (Fairhurst, 2011).

La percepción de los subordinados respecto a los valores, la visión y estilo de liderazgo de su superior se forma a partir de las conductas observables, dentro de las cuales están comprendidas las conductas comunicativas. Estos intercambios comunicativos se dan

a través de conversaciones cara a cara o telefónicas, correos electrónicos, reuniones, documentos, etc., que suceden en el desempeño de las tareas, rutinarias o extraordinarias, día a día. En la comunicación entre superior y subordinado, los rasgos de comunicación de ambos individuos aportan al proceso (Becker, Halbesleben, & O'Hair, 2005; Bisel, Messersmith, & Kelley, 2012). Los subordinados perciben las conductas comunicativas de su superior y las filtran a través del tamiz de sus propias características como comunicadores. Madlock, Matt, Bogdan & Ervin (2007) reportan que los rasgos de la comunicación del subordinado que afectan en mayor medida la relación con su líder son el nivel de aprehensión comunicativa, su nivel de afirmación y su competencia como comunicadores.

La satisfacción con la comunicación es un predictor del desempeño y de la satisfacción en el trabajo (Goris, 2007). La satisfacción con la comunicación de su supervisor explica el 68% de la varianza en la satisfacción del empleado con la comunicación en su organización (Madlock, 2008), lo que sustenta la importancia de que el líder sea un comunicador competente. En general, un individuo es considerado un comunicador competente cuando posee ciertos rasgos que facilitan sus relaciones interpersonales.

Para ser un comunicador competente, un individuo debe poseer ciertas características como la asertividad, la apertura, la predisposición (Teven, Richmond, McCroskey, & McCroskey, 2010). La asertividad es descrita con adjetivos como firmeza, dominancia, independencia y competitividad, que se observa en tácticas duras de presión verbal para requerir, haciendo demandas o poniendo fechas límite, por ejemplo (Barbutto & Moss, 2006). La predisposición se describe como empatía, de un modo amigable, gentil y de soporte. Un individuo con alta asertividad y baja predisposición es visto como agresivo; una persona con baja asertividad pero alta predisposición es percibida como sumisa y una persona con baja asertividad y baja predisposición es vista como comunicador incompetente (Martin & Anderson, 1996). Asimismo, los comunicadores competentes utilizan la comunicación buscando la inclusión, la creación de vínculos afectivos y por el placer de comunicarse, tendiendo a reducir el conflicto (Anderson & Martin, 1999). En cuanto a la flexibilidad, es la característica opuesta al dogmatismo o rigidez, la cual equivale a la apertura y capacidad para adaptarse a la situación de comunicación, por estar asociada a la capacidad de argumentar y ser tolerante con las ideas de otros (Martin, Anderson, & Thweatt, 1998). La flexibilidad en la comunicación requiere que el individuo sea “flexible cognitivamente”, es decir que posea conciencia de que existen alternativas de comunicación

al hacer frente a una situación, tenga interés en adaptar sus mensajes a la situación y sea auto-consciente de que es flexible (Martin & Anderson, 1998).

Adicionalmente a los atributos antes indicados, los subordinados valoran positivamente la comunicación de soporte (Michael, Harris, Giles, & Feild, 2005) y la comunicación frecuente (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003). En el acápite siguiente, ampliaremos los atributos de comunicación que favorecen el liderazgo, a la luz de la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (*Leader-Member Exchange Theory*, LMX).

Dada la amplia gama de atributos que la literatura reconoce como deseables en la comunicación de un individuo, y en aquel que es líder, era necesario un marco integrado que permitiera medir la contribución de la comunicación del supervisor a favor del liderazgo. El “estilo de comunicación” ha sido definido por Norton (1978: 260) como “el modo como un individuo interactúa verbal y paraverbalmente para encodificar el mensaje que debe ser tomado, interpretado, filtrado o entendido”. Partiendo de la premisa de que un mensaje está compuesto por dos grandes elementos: el qué se dice (contenido) y el cómo se dice (el modo, el estilo), Norton (1978) identificó nueve estilos: dominante, dramático, polémico, animado, impresionante, relajado, empático, abierto y amigable. Este enfoque no resulta útil para determinar cuáles son los elementos que componen el estilo de comunicación de un individuo, debido a que más bien establecen las formas en que un individuo “viste” el mensaje que desea enviar. Más en la línea de identificación de dimensiones que componen el estilo de comunicación se encuentra el modelo de Gudykunst y asociados (Gudykunst et al., 1996), quienes en sus estudios sobre comunicación intercultural, identifican ocho dimensiones: inferencia de significados, comunicación indirecta, sensibilidad interpersonal, comunicación dramática, uso de sentimientos, apertura, precisión y percepción positiva del silencio. Estas dimensiones están presentes en la comunicación del individuo en mayor o menor medida y conforman su estilo o modo particular de articular sus mensajes; sin embargo, el modelo no resulta aplicable a los fines de medir cómo el estilo de comunicación del líder se relaciona con el liderazgo, debido a que (1) comprende tres dimensiones no observables por otras personas: inferencia de significados, uso de sentimientos y percepción positiva del silencio y (2) porque obedece a dimensiones requeridas para medir la competencia comunicativa en entornos multiculturales y no la comunicación aplicada al líder.

El modelo propuesto por De Vries et al. (2009) continuó sobre el camino abierto por Norton y sus colegas (Norton, 1978; Norton & Miller, 1975; Norton & Pettegrew, 1979) y Gudykunst et al. (1996). La construcción del modelo fue realizada mediante un estudio

lexicológico para identificar las principales dimensiones que constituyen las conductas comunicativas. Identificaron 744 adjetivos y 837 verbos relacionados a conductas de comunicación y mediante análisis factorial identificaron inicialmente siete dimensiones que denominaron: expresividad, precisión, amabilidad, apoyo, agresividad verbal, expresión de tensión emocional (opuesto a seguridad o certeza) y argumentación. Realizaron una regresión con la escala de Gudykunst et al. (1996) y confirmaron una fuerte correspondencia con las dimensiones halladas por ellos, excepto en las tres que no correspondían a conductas comunicacionales: Inferencia de significados, Uso de Sentimientos y Percepción Positiva del Silencio, con lo cual confirman que estos tres factores no son conductas observables de comunicación, sino cogniciones internas de los sujetos.

De Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld (2010) complementaron el estudio anterior aplicándolo al entorno del liderazgo. Definieron el constructo estilo de comunicación del líder como *“un conjunto distintivo de comportamientos interpersonales de comunicación dirigidos a la optimización de las relaciones jerárquicas con el fin de llegar a determinado grupo o alcanzar los objetivos individuales”* (de Vries et al., 2010: 368). Este estudio les permitió identificar seis dimensiones en el estilo de comunicación del líder: *expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión*. Estas dimensiones del estilo de comunicación del líder se describen en términos de conductas comunicativas observables, y se componen de cuatro facetas cada una (Figura 1.1):

Dimensiones	Facetas
Expresividad	Locuacidad, dominio conversacional, humor, informalidad.
Precisión	Estructuración, concentración, sustantividad, concisión
Agresividad Verbal	Ira, autoritarismo, derogatoria, falta de apoyo
Cuestionamiento	No convencionalismo, agudeza filosófica, curiosidad, argumentación
Emocionalidad	Sentimentalismo, preocupación, tensión, actitud defensiva
Manipulación de la impresión	Congraciamiento, encanto, inescrutabilidad, ocultamiento

Fuente: De Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten, 2011.

Figura 1.1 Dimensiones y Facetas del Estilo de Comunicación



De acuerdo con de Vries, Bakker-Pieper & Oostenveld (2010), la **expresividad** en la comunicación del líder se observa en la elocuencia o facilidad para expresar a otros sus pensamientos a través de la palabra oral o escrita, gestos o ademanes, o cualquier otra acción que sirva para darse a entender. Comprende la actitud abierta, no conflictiva y el buen humor, con un adecuado nivel de dominio conversacional con todo tipo de interlocutor, tendiente a la informalidad y la no generación de barreras innecesarias. Esta dimensión contribuiría a la percepción de apertura y frecuencia en la comunicación. La **precisión** se refiere a la exactitud en la comunicación de sus pensamientos, el profesionalismo o la facilidad de experto para estructurar el mensaje en forma concisa, específica en el tema, con datos sustantivos o importantes, y sin explayarse en temas intrascendentes para el objetivo. Esta dimensión facilitaría la comprensión clara y sin errores de los mensajes del líder.

La **agresividad verbal** es la dimensión opuesta a la amabilidad o cortesía, que comprende rasgos de expresión autoritaria, iracunda, no amigable, fría y distante. El líder es percibido como no respetuoso de los derechos de otros a opinar, no facilita el diálogo. Asimismo, sus mensajes no ofrecen apoyo, provocando que los subordinados lo perciban como agresivo. El **cuestionamiento** es la dimensión asociada a los rasgos inquisitivos, la expresión aguda y fuera de lo convencional, curiosa y que genera argumentación. El líder estimula el diálogo, la discusión abierta de los temas, genera sana controversia, proponiendo el intercambio de opiniones.

La **emocionalidad** en el estilo de comunicación del líder se asocia a la manifestación de altos niveles de sentimentalismo, preocupación, ansiedad, estrés y actitudes defensivas como mecanismo de protección frente a las opiniones discrepantes o las críticas. Por último, la dimensión **manipulación de la impresión** comprende las conductas comunicativas incongruentes con el propio pensamiento, el líder expresa ideas distintas a lo que realmente piensa con el fin de congraciarse con los demás, oculta las verdaderas opiniones o intenciones; se muestra como agradable, encantador, sofisticado en sus maneras, buscando impresionar favorablemente (de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2011).

Las seis dimensiones son elementos constitutivos del estilo. Al asociarlos con los rasgos que la literatura reconoce deseables en la comunicación del líder para ser considerado competente, por ejemplo, la predisposición a comunicar (Teven et al., 2010) y la comunicación frecuente (Kacmar et al., 2003) estarían asociadas a la dimensión expresividad. La comunicación colaborativa, inclusiva, tolerante, que busca reducir el conflicto (Anderson & Martin, 1999; Martin et al., 1998) se asociaría positivamente a las dimensiones de expresividad y cuestionamiento, y negativamente con emocionalidad. La

flexibilidad, opuesta al dogmatismo o rigidez, la cual equivale a la apertura, la capacidad para adaptarse a la situación de comunicación y la consistencia en los mensajes (Martin, Staggers, & Anderson, 2011) se asociaría a las dimensiones de expresividad, precisión, cuestionamiento, baja emocionalidad y un adecuado nivel de manipulación de la impresión. La comunicación de soporte (Michael et al., 2005) requeriría altos niveles de cuestionamiento, expresividad y precisión.

Como se evidencia, los atributos deseables en la comunicación del líder implican conductas que combinan los diversos rasgos comunicativos, y por ese motivo se hace necesario un modelo simple e integrado. La simplicidad haría más asequible, a los supervisores, jefes o gerentes, el entendimiento de cómo modular sus rasgos de comunicación a fin de lograr construir relaciones satisfactorias con sus subordinados y ver fortalecido su liderazgo. Un modelo integrado que incluya todos los componentes del estilo de comunicación en uno solo, facilitaría la aplicación en el campo, más allá de la academia, al día a día de la gerencia, en cualquier tipo de situación, contexto o cultura, en la diversidad de los rasgos de los trabajadores.

El modelo utilizado en este estudio cumple con el requisito de la simplicidad y la integración. Nuestro objetivo es profundizar en cómo las seis dimensiones del modo cómo se comunican los líderes se asocian con la calidad del LMX y el compromiso afectivo con la organización.

### *1.2.2. El estilo de comunicación del líder y el LMX*

Para la teoría del intercambio líder-seguidor (Leader-Member Exchange, LMX) el liderazgo es una relación de asociación basada en la confianza, el respeto y la mutua obligación (Graen & Uhl-Bien, 1995). Opuesta a las teorías centradas en el líder que propugnan que los líderes poseen un estilo promedio de liderazgo, LMX propone que los líderes no utilizan un estilo promedio de liderazgo, sino que crean relaciones distintas con cada uno de sus colaboradores, en una relación uno a uno. Basándose en las evidencias empíricas de las distintas apreciaciones de los subordinados respecto al mismo supervisor, establecieron que las relaciones de liderazgo son creadas y mantenidas a través de los intercambios propios del desempeño de las tareas y los roles (Dansereau et al., 1975; Graen, 1976; Graen & Cashman, 1975; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982; George Graen & Scandura, 1986).

Al interior de un mismo grupo de trabajo, los subordinados pueden describir en forma diferente a su supervisor: mientras unos reportan intercambios amigables, abiertos, de

confianza, respeto y ayuda mutua, otros reportan relaciones caracterizadas por baja confianza, restringidas al cumplimiento de las obligaciones, poco amigables, distantes, confrontacionales y hasta agresivas. Estas diferencias en la calidad de la relación entre el líder y el subordinado, dan lugar a lo que se ha determinado como relaciones LMX de alta calidad, de calidad media y de baja calidad.

En aquellos intercambios de alta calidad, la relación es cercana y amigable, los seguidores actúan como “asistentes de confianza” y asumen tareas más allá de las funciones asignadas, con lo que se genera una percepción positiva del subordinado que se manifiesta en evaluaciones altas a su performance. Contrariamente, en las relaciones de baja calidad los subordinados asumen roles pasivos, restringiéndose a cumplir lo establecido en la descripción de su puesto (Liden & Graen, 1980). Lo idóneo en un grupo de trabajo, es que el líder pueda crear relaciones de alta calidad con todos sus subordinados, pero las restricciones de tiempo y recursos limitan las oportunidades a ambos participantes, de allí que existan variedad de respuestas posibles en estos intercambios líder-seguidor (Graen & Uhl-Bien, 1995).

El tiempo, la frecuencia y calidad de los contactos determinan la creación y desarrollo evolutivo de la relación LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995). En cada una de las etapas del intercambio, las comunicaciones entre el líder y el seguidor varían ajustándose a la evolución de la relación. En su inicio, actúan como “desconocidos” y la interrelación se desarrolla en el marco formal de la dependencia jerárquica, con carácter transaccional (yo doy algo-tú das algo) y contractualmente; los líderes proveen a los subordinados de lo que necesitan para desenvolverse y los seguidores realizan solo aquello que les es requerido en sus descripciones de puesto. Luego, cualquiera de las partes realiza un “ofrecimiento” para desarrollar una mejor relación de trabajo orientada al desarrollo de carrera del subordinado, el cual una vez aceptado promueve que el dúo se mueva a la segunda fase: “conocido”, con intercambios más frecuentes, comienzan a compartir mayor información y recursos, tanto en lo personal como en cuestiones laborales.

La siguiente fase, de “asociación madura”, se reconoce porque los intercambios están altamente desarrollados, son recíprocos, no remunerados, en periodos de tiempo más largos, los individuos cuentan el uno con el otro en relaciones de lealtad y apoyo mutuo. No solo son intercambios conductuales sino emocionales: respeto mutuo, confianza y una obligación implícita de crecer como en un proceso. En esta etapa la relación de asociación progresa incrementando los intercambios hasta niveles prácticamente ilimitados. El líder brinda a su seguidor asistencia cuando la necesita y provee de feedback constructivo. Esta relación

puede llevar a los subordinados a alcanzar y superar sus creencias sobre sí mismos, por lo que se asocia a una “transformación” en el sentido utilizado por Burns (1978) y Bass (Bass, 1985; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) en su concepto de “liderazgo transformacional”.

No todos los dúos líder-subordinado se forman al mismo ritmo de avance e incluso algunos permanecen en la fase “desconocidos”, no llegan a evolucionar, y se definen como relaciones LMX de baja calidad. Estas se caracterizan por una prevalencia de la influencia de la jerarquía, intercambios comunicacionales unidireccionales o de una sola vía, contenidos de carácter económico-contractual, mayor distancia psicológica enmarcada dentro de los roles formales y el no establecimiento de metas comunes compartidas (Graen & Uhl-Bien, 1995). Es análoga al liderazgo de tipo Transaccional de Bass (1985) que se soporta en una relación de subordinación, predominantemente jerárquica (Carter, Jones-Farmer, Armenakis, Field, & Syvante, 2009; Graen & Uhl-Bien, 1995). La calidad del LMX puede estar relacionada con los intercambios comunicativos, por lo que esta teoría brinda un marco útil para investigar cómo las dimensiones del estilo de comunicación se relacionan con el liderazgo.

Para medir la calidad de la relación LMX, las numerosas investigaciones llevadas a cabo han utilizado variantes del instrumento creado por Graen y sus asociados, considerando desde dos ítems hasta dieciséis ítems. En opinión de Graen & Uhl-Bien (1995) la escala de 7 ítems es apropiada y está centrada en la cuestión “qué tan efectiva es su relación de trabajo con su líder”. En cuanto a la dimensionalidad del constructo, existe una controversia al respecto. Liden & Maslyn (1993) proponen las dimensiones de respeto, confianza y obligación. Sin embargo, en opinión de Graen & Uhl-Bien (1995) diferenciarlas no agrega mayor información por lo que en nuestra investigación lo trataremos como unidimensional.

Numerosas investigaciones realizadas sobre LMX y comunicación han mostrado que en relaciones LMX de alta calidad, la comunicación entre el líder y el seguidor se caracterizan por la apertura, la confianza, la empatía y la atención del supervisor al empleado, quien recibe información suficiente y valiosa para el desempeño de sus labores (Campbell, White, & Johnson, 2003; Mayfield & Mayfield, 2009; Mueller & Lee, 2002). El supervisor mantiene una comunicación abierta, brindando consejos, asesoría y coaching, cuida “la espalda” del subordinado, lo defiende ante terceros, lo que es percibido por el subordinado como comunicación de soporte (Fairhurst & Chandler, 1989; Michael et al., 2005). Por el contrario, la comunicación en dúos con baja calidad de LMX se caracteriza por patrones comunicativos fríos, distantes, antagónicos y de adversidad, explicados por la discrepancia de opiniones, la probable rivalidad, o características comunicativas del

subordinado como la aprehensión comunicativa, timidez, o baja predisposición a la comunicación (Fairhurst, 2008; Fairhurst & Chandler, 1989). Sobre la base de lo explicado, plantearíamos la hipótesis:

*H1: El estilo de comunicación del líder se relaciona significativamente con el LMX.*

Sobre la base de las investigaciones mencionadas, ciertos rasgos del modo cómo se comunican los líderes favorecen el LMX, mientras otros lo afectan negativamente. Con el objetivo de facilitar el análisis, subdividiremos la hipótesis 1 utilizando el modelo de de Vries y asociados.

La *expresividad* puede favorecer relaciones líder-seguidor de alta calidad debido a que comprende las conductas de comunicación abierta y frecuente, de dos vías, que no crea barreras innecesarias a las interrelaciones y que se mantiene en un tono amigable. Kacmar, Witt, Zivnuska y Gully (2003) reportan que el LMX está más relacionado con el desempeño cuando los individuos reportan comunicación frecuente con su supervisor que entre aquellos empleados que reportan comunicación poco frecuente. Del mismo modo, Bambacas & Patrickson (2008) reportan que la comunicación clara y frecuente de los mensajes, así como la habilidad de escucha activa por parte del líder contribuyen a la efectiva relación interpersonal del superior y el subordinado, lo que es un requerimiento para el ejercicio del liderazgo. Por lo expuesto, planteamos una primera hipótesis en los siguientes términos:

*H1a: La expresividad en el estilo de comunicación del líder se asocia positivamente con LMX.*

Los subordinados esperan que sus líderes comuniquen en forma clara el camino a seguir, por lo que la dimensión precisión puede contribuir favorablemente a la calidad del LMX. Entre los múltiples roles que exige la función gerencial se encuentran aquellos que contribuyen a clarificar el camino, para asegurar que el grupo de trabajo conoce qué hacer, cómo hacerlo y qué resultados se esperan, lo que contribuye a la percepción de efectividad del líder (House, 1996).

La habilidad del líder de comunicarse en forma concisa, bien estructurada y concentrada en el tema, contribuye a cumplir la función de clarificar las tareas al reducir la ambigüedad y lograr que los subordinados comprendan las explicaciones sobre sus responsabilidades, las tareas asignadas, los objetivos y prioridades, las fechas límites, los estándares de trabajo, así como entender las normas, políticas y procedimientos (Yukl & Fu, 1999). Asimismo, la precisión equivale a cierto grado de afirmación en la comunicación y favorece la percepción de un buen nivel de profesionalismo y conocimiento experto, con lo que el líder gana el respeto profesional y la confianza de sus subordinados (Bambacas &

Patrickson, 2008) que a su vez favorece la satisfacción y compromiso del subordinado (Infante & Gorden, 1989). Nuestra segunda hipótesis quedaría expresada del siguiente modo:

*H1b: La precisión en el estilo de comunicación del líder se asocia positivamente con LMX.*

La agresividad verbal es un rasgo de naturaleza destructiva, que afecta negativamente las relaciones interpersonales y se caracteriza por el uso frecuente de ataques a sus contrapartes, burlas, lenguaje no verbal simbólico despectivo, amenazas, ridiculizar, mal humor, ira, tendencia a involucrarse en peleas verbales (Infante, Riddle, Horvath, Tumlin, & Infante, 1992). Es uno de los rasgos comunicativos que más afecta la satisfacción con el líder (Infante & Gorden, 1985).

En la relación líder-subordinado, las conductas asociadas a la agresividad verbal más frecuentes son el mal humor, la ira frecuente o desproporcionada frente a la situación, el uso de tácticas duras basadas en el poder de posición (autoritarismo), como exigir el cumplimiento de tareas en fechas límite no consensuadas, ejercer presión, imponer, derogar el derecho a opinar, así como no ofrecer apoyo (de Vries et al., 2010). Como lo explican Anderson & Martin (1999) las personas competentes en comunicación, se comunican con motivos como el placer, el afecto y la inclusión, mientras que los agresivos se comunican más por el deseo de ejercer control.

Los empleados necesitan expresarse con libertad y al hacerlo obtienen la afirmación de su autoconcepto, situación que es transgredida cuando el supervisor muestra altos niveles de agresividad verbal (Infante & Gorden, 1989). Los subordinados perciben a través de dichas conductas la falta de apoyo de su supervisor, se crea mayor distancia psicológica que no permitiría la creación y crecimiento del vínculo líder-seguidor (LMX) pudiendo llegar a afectar la autoestima y provocar daños psicológicos en el trabajador (Becker et al., 2005; Deluga & Perry, 1991). Por lo expuesto, planteamos la hipótesis que:

*H1c: La agresividad verbal en la comunicación del líder se asocia negativamente con LMX.*

Otra dimensión que puede favorecer el LMX, es el *cuestionamiento*, que comprende las facetas de no convencionalismo, agudeza filosófica, curiosidad y argumentación, la cual se manifiesta en conductas comunicativas con sus subordinados que promueven la búsqueda de soluciones más allá de lo rutinario o lo establecido, el reto intelectual, la participación abierta, el estímulo al intercambio de opiniones. Existe una amplia literatura que soporta la contribución de esta dimensión a favor del LMX. En la definición misma del modelo del

intercambio líder-seguidor, Dansereau, Graen & Haga (1975) indicaron que en la generación del vínculo LMX el grado de amplitud que el líder otorga a sus subordinados para negociar sus roles, a través de intercambios de opiniones sobre la forma de hacer las tareas, alcances y metas, favorece la calidad del vínculo.

En el mismo sentido, la teoría de la ruta-meta (House, 1996) reconoce que cuando el líder motiva el diálogo, pone de manifiesto su reconocimiento al derecho de sus colaboradores a opinar y participar en la definición de las rutas y objetivos, lo cual es percibido como satisfactorio por los subordinados (Infante, Anderson, Martin, Herington, & Kim, 1993). Los subordinados de los dúos con alta calidad de LMX perciben que sus supervisores utilizan la coordinación con un estilo comunicativo de doble vía, lo que permite a sus colaboradores elevar su posibilidad de participación en la discusión de los temas y la toma de decisiones (Yrle, Hartmann, & Galle, 2003). Desde la teoría del liderazgo transformacional, el cual es identificado con relaciones LMX de alta calidad (Graen & Uhl-Bien, 1995), se reconoce que uno de los rasgos de este estilo es la estimulación intelectual, que promueve que los subordinados vayan más allá de lo convencional en la búsqueda de soluciones a los retos de sus puestos. Dada la literatura presentada, planteamos la hipótesis siguiente:

*H1d: El cuestionamiento en el estilo de comunicación del líder se asocia positivamente con LMX.*

La cuarta dimensión del estilo de comunicación del líder que puede ser favorable al LMX es la emocionalidad, que en el modelo de de Vries y asociados comprende las facetas de sentimentalismo, preocupación, tensión y actitud defensiva. Las conductas asociadas a sentimientos (estados anímicos y emociones) abarcan la infinita gama de emociones humanas. Las conductas de sentimentalismo positivo llevan a percibir a un individuo como: excitado, entusiasta, activo, eufórico, lleno de vida, fuerte; mientras que las negativas a: angustiado, huraño, hostil, inquieto, nervioso, defensivo, despectivo, temeroso (Jones & George, 1998). La literatura reconoce que la efectividad del líder se explica en parte por el uso que hace de sus emociones (Ashkanasy & Daus, 2002; Groves, 2006). En este sentido, la afectividad del líder, exhibida a través de emociones y estados anímicos, ha sido considerada un ingrediente significativo del liderazgo carismático y determinante de su efectividad al generar compromiso en sus seguidores (Bono & Ilies, 2006).

En las relaciones LMX de alta calidad, la relación líder-seguidor es cercana, frecuente y amigable, por lo que debe tomarse en consideración igualmente que el tono emocional del líder puede tener efecto significativo en el sentimentalismo del seguidor

(Eberly & Fong, 2013; Lewis, 2000), dado que los seguidores se contagian de las emociones y estados anímicos del líder, lo cual impacta sobre la relación, la performance y la satisfacción (Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Para aquellos seguidores con LMX de alta calidad, por la frecuencia y cercanía de los intercambios, los estados emocionales del líder pueden servir para interpretar más acertadamente las situaciones a las que deben hacer frente en el día a día. Las muestras de emocionalidad del líder impactan sobre la acción de los subordinados, al poder interpretar a través de ellas los atributos y expectativas del líder; observando la emocionalidad del líder, los seguidores pueden comprender mejor las situaciones ambiguas, como cuando se presentan dificultades, la importancia de las fallas, o las visiones de futuro. Por ejemplo la tristeza (negativa pasiva) podría sugerir que el líder interpreta la causa de la falla como de origen estructural, con la consecuente reducción de la expectativa de que la situación pueda mejorar; mientras que la ira (negativa activa) facilitaría interpretar que el líder rechaza la causa de la falla por ser circunstancial, no estructural, contra la cual hay que actuar en forma inmediata y fuerte para alcanzar efectividad (Lewis, 2000). Por lo expuesto, expresamos la hipótesis que:

*H1e: La emocionalidad en el estilo de comunicación del líder se asocia positivamente con LMX.*

En cuanto a la dimensión manipulación de la impresión, consideramos que estas conductas comunicativas no favorecen el LMX debido a que los subordinados esperan que su líder muestre una comunicación transparente y asocian dicha transparencia con una percepción de integridad que estimula su involucramiento (Vogelgesang, Leroy, & Avolio, 2013). De acuerdo con de Vries et al. (2010), las conductas comunicativas de manipulación de la impresión comprenden aquellas que ocultan su verdadero pensamiento, emitiendo mensajes que pudieran alejarse de su real opinión-intención, o de la verdad (ocultamiento o engaño). Asimismo, el líder para congraciarse con el interlocutor, utiliza el encanto personal y genera barreras para ser inescrutable.

En el contexto del liderazgo, estas conductas manipuladoras aparecen como instrumentos para ejercer influencia y poder (Barbutto & Moss, 2006). Un ejemplo de ellas es el uso que los líderes hacen de la narrativa (contar historias), como una herramienta para estructurar los hechos que transcurren en la historia de la organización alrededor de una misión o un fin superior, para lo cual ensalza, minimiza, oculta o decide qué hechos son dignos de ser considerados relevantes, buscando fomentar el involucramiento hacia la organización o sus objetivos, así como motivar al cambio (Ciulla, 1995; Jorgensen & Boje, 2010). Asimismo, un cierto grado de manipulación de la impresión son ejercitadas en



situaciones donde el líder debe mostrar conductas “políticamente” adecuadas, por ejemplo la cortesía, la etiqueta y los protocolos necesarios en los entornos de negociación con empleados, pares, superiores o stakeholders. Sin embargo, la ética es un requisito que “está en el corazón mismo del liderazgo” (Ciulla, 1995), por lo que las conductas de manipulación, ocultamiento y engaño pueden ser rechazadas por los subordinados al interpretarse como faltas de transparencia y hasta deshonestas. Por lo anteriormente expuesto, planteamos la hipótesis que:

*H1f: La manipulación de la impresión en la comunicación del líder se asocia negativamente con LMX.*

### *1.2.3. Efecto directo de la Comunicación del Líder sobre el Compromiso Organizacional*

Nuestro estudio plantea que el modo cómo se comunica el líder puede tener relación directa con el compromiso organizacional. La comunicación que proviene de la gerencia es uno de los factores que contribuye al compromiso organizacional (Bambacas & Patrickson, 2008; Postmes et al., 2001). En el marco de la teoría de la agencia, ante los trabajadores, el líder personifica a la organización, en sus roles de representante y vocero. Mayfield & Mayfield (2002) consideran que la comunicación del líder establece un puente hacia el compromiso organizacional del trabajador. Van Vuuren, Jong & Seydel (2007) reportan que la satisfacción con la comunicación del líder se relaciona significativamente con el compromiso organizacional afectivo.

El compromiso es un estado mental y una fuerza que orienta al individuo hacia un curso de acción relevante; el trabajador comprometido se siente involucrado y su conducta se orienta hacia la contribución en el logro de los objetivos, incluso en ausencia de motivaciones extrínsecas o de actitudes positivas (Meyer & Maltin, 2010). El compromiso puede estar dirigido hacia el logro de uno o más objetivos, que pueden ser una meta, una entidad (la organización, el sindicato, su superior), la propia carrera, la tarea, un proyecto, entre otros (Meyer & Herscovitch, 2001). Los abundantes estudios sobre el compromiso organizacional indican que empleados comprometidos se desempeñan mejor, son más productivos, muestran mayor involucramiento y adecuadas conductas ciudadanas, manifiestan menores índices de ausentismo, intención de retiro y rotación (Meyer et al., 2002).

El compromiso ha sido estudiado como constructo unidimensional y multidimensional. La mayoría de autores coincide en la multidimensionalidad (Cohen, 1999;

Mayer & Schoorman, 1992; Meyer et al., 2002; O'Reilly III & Chatman, 1986). El modelo multidimensional propuesto por Meyer & Allen (1991), ha sido ampliamente utilizado en investigaciones. Establece tres dimensiones: compromiso afectivo, de continuación y normativo. El compromiso *afectivo* se sustenta en el deseo, la identificación, la valoración de la relevancia del objetivo, los valores compartidos y el involucramiento personal. El compromiso de *continuación* se refiere al patrón de pensamiento basado en los costos y conveniencia percibidos por el individuo para decidir su continuación en la misma conducta, sopesando la inversión realizada y la ausencia de alternativas. La dimensión *normativa* se basa en la obligación, como resultado de haber internalizado las normas a través de la socialización, de valorar los beneficios que recibe y que lo inducen a ser recíproco, o de haber aceptado los términos del contrato psicológico.

De los tres tipos de compromiso organizacional, el afectivo supera a los compromisos de continuación y normativo como predictor de otros resultados de la organización. Se asocia positivamente con asistencia, conductas ciudadanas, desempeño, salud y bienestar de los trabajadores, y negativamente con rotación e intención de abandonar la organización (Meyer et al., 2002). Asimismo, los trabajadores con alto compromiso afectivo manifiestan niveles más altos de bienestar laboral (Meyer & Maltin, 2010).

Tomando como referencia la literatura sobre la comunicación del líder y compromiso organizacional, estimamos que puede existir algún impacto de las dimensiones del estilo sobre el compromiso organizacional. El líder es percibido por los subordinados como representante y vocero de la organización, por lo que su comunicación expresa lo que organización opina y requiere de los trabajadores.

La *expresividad* puede asociarse favorablemente con el compromiso afectivo en la medida en que cuando un líder se expresa en forma abierta, locuaz e informal fomenta un ambiente de apertura, que puede ser interpretado por los trabajadores como la cultura organizacional y generar mayor involucramiento con su organización. La claridad y la frecuencia de sus mensajes, así como su habilidad para escuchar activamente generan confianza en el trabajador, la cual es fundamental para fortalecer el compromiso con la organización (Bambacas & Patrickson, 2008).

La *precisión* (habilidad para comunicar en forma exacta, precisa, estructurada, directa, centrada en lo relevante) en la comunicación del líder favorece que el trabajador entienda el mensaje de la organización (visión, metas, objetivos, políticas), lo que puede favorecer su interpretación, aceptación y asimilación en los trabajadores. Desde el enfoque de los estudios sobre integridad del líder, la comunicación transparente está relacionada con

la percepción de integridad, y esta a su vez propicia el compromiso del trabajador (Vogelgesang et al., 2013).

Respecto a la dimensión *cuestionamiento*, igualmente puede ser una variable predictora del compromiso afectivo en razón de que cuando los trabajadores participan en la definición de los objetivos/metas y trabajan en objetivos compartidos se muestran menos competitivos, más colaborativos, se crea un compromiso compartido e involucramiento (Mayer & Schoorman, 1992). En cuanto a los rasgos de *emocionalidad* en la comunicación del líder (manifestaciones de sentimientos, preocupación, tensión) consideramos que esta dimensión puede relacionarse positivamente con el compromiso afectivo debido a que al exteriorizar sus emociones el líder muestra un mayor nivel de involucramiento con la misión, objetivos y proyectos, lo cual puede ser interpretado positivamente por los subordinados y favorecer su compromiso afectivo (Eisenberger et al., 2010).

En dirección opuesta, la *agresividad verbal* no favorecería el compromiso afectivo del trabajador. Como se ha mencionado anteriormente, los supervisores con alta *agresividad verbal* actúan con constantes manifestaciones de ira, enojo desmedido frente a situaciones, burlas, ridiculizan a los trabajadores, se involucran en batallas verbales, derogan opiniones de terceros (de Vries et al., 2010; Infante, et al., 1992). Estas situaciones de agresión verbal atentan contra la necesidad de los trabajadores de auto expresarse y de afirmar su auto-concepto (Infante & Gorden, 1991), devienen en la creación de una mayor distancia psicológica, pudiendo llegar a afectar la autoestima y provocar daños psicológicos en el trabajador (Becker et al., 2005; Deluga & Perry, 1991). Estas conductas contravienen los requerimientos del compromiso afectivo del trabajador, como el soporte y la percepción de justicia en la gestión (Meyer & Smith, 2000), por lo que estimaríamos que la dimensión agresividad verbal se relacionaría negativamente con el compromiso afectivo.

En cuanto a la *manipulación de la impresión*, esta se exterioriza en conductas comunicativas caracterizadas por la no concordancia entre el mensaje y el pensamiento, con el objetivo de generar percepciones positivas por parte de su interlocutor (congraciamiento), ocultamiento de las verdaderas opiniones e intenciones; mostrarse como encantador, sofisticado en sus maneras e inescrutable (de Vries et al., 2010). Estos rasgos serían percibidos por los subordinados como incongruentes y faltos de transparencia. La corriente de investigación sobre liderazgo ético ha estudiado el impacto de la integridad en la conducta del líder sobre la confianza y el compromiso de los subordinados. Define el “liderazgo auténtico” como aquel que cumple las precondiciones de mostrarse “como uno realmente es” ante los demás, mantener la palabra y ser consciente de lo que uno realmente

es, requisitos que generan la percepción de conducta íntegra (behavioral integrity) (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012). La integridad en la conducta del líder favorece el compromiso organizacional afectivo (Leroy, Palanski & Simons, 2012; Simons, Leroy, Collewaert & Masschelein, 2015), por lo que consideramos que las conductas de manipulación de la impresión serían contraproducentes y afectarían negativamente al compromiso organizacional afectivo. Planteamos la hipótesis:

*H2: Las dimensiones del estilo de comunicación del líder se relacionan con el compromiso organizacional afectivo del siguiente modo:*

*la expresividad (H2a) se relaciona con signo positivo,*

*la precisión (H2b) se relaciona con signo positivo,*

*la agresividad verbal (H2c) se relaciona con signo negativo,*

*el cuestionamiento (H2d) se relaciona con signo positivo,*

*la emocionalidad (H2e) se relaciona con signo positivo y*

*la manipulación de la impresión (H2f) se relaciona con signo negativo.*

#### *1.2.4. Efecto indirecto de la Comunicación del Líder sobre el Compromiso Organizacional a través de LMX.*

Dentro del objetivo de explorar la relación entre comunicación del líder y compromiso organizacional afectivo, planteamos si las conductas comunicativas del líder afectan el compromiso organizacional a través de la calidad del vínculo líder-subordinado (LMX). El LMX es una teoría que explica el liderazgo a partir de la relación interpersonal que se crea entre el líder y el subordinado (Graen & Uhl-Bien, 1995; Graen & Scandura, 1986). La relación entre comunicación y liderazgo es ampliamente reconocida en la literatura (Fairhurst, 2008; Fairhurst & Uhl-Bien, 2012; Robichaud et al., 2004; Taylor, 2011).

En su investigación sobre la relación entre las dimensiones del estilo de comunicación del líder y liderazgo, de Vries et al. (2010) encontraron significativa relación entre agresividad, precisión, cuestionamiento, comunicación de soporte y seguridad, con el liderazgo carismático. Igualmente, encontraron asociación significativa de expresividad y comunicación de soporte con el liderazgo orientado al lado humano; mientras que la agresividad, la precisión, la comunicación de soporte y la seguridad en la comunicación se asocian con el liderazgo orientado a la tarea.

La relación LMX se genera a través de la interrelación del día a día en el ejercicio de las labores, donde las conductas de uno afectan al otro en cuanto a sus preferencias,

decisiones, y patrones de interacción (Zhang, Wang, & Shi, 2012). Dado que esta interrelación líder-seguidor se concreta mediante intercambios comunicativos (consultas, instrucciones, órdenes, explicaciones, coordinaciones, informes, discusiones, entre otras), el modo como el líder se comunica puede ser un mecanismo que contribuya a fortalecer las relaciones entre ambos (Bambacas & Patrickson, 2008), y ello se vea reflejado en el compromiso organizacional afectivo del trabajador.

En otras palabras, sobre la base de la literatura, se esperaría que el estilo de comunicación del líder sea un factor relevante en la construcción del LMX y que la calidad del vínculo contribuya a su vez al compromiso con la organización. Muchos estudios han encontrado evidencia sobre la relación entre comunicación del líder y LMX (Fairhurst & Chandler, 1989; Fix & Sias, 2006; Geertshuis, Morrison, & Cooper-Thomas, 2015; Michael et al., 2005; Mueller & Lee, 2002; Yrle, Hartman, & Galle, 2002), así como entre LMX y el compromiso organizacional (Dulebohn et al., 2012; Eisenberger et al., 2010; Gerstner & Day, 1997). Sin embargo, pocos estudios han explorado el rol mediador del LMX entre comunicación del líder y compromiso. Nuestro estudio busca contribuir a cerrar esa brecha de investigación.

Algunas investigaciones han encontrado evidencia sobre el rol mediador del LMX entre antecedentes relacionados a conductas comunicativas y resultados. Dulebohn et al. (2012) en su meta-análisis sobre antecedentes y consecuencias del LMX encontraron evidencia del rol mediador del LMX entre antecedentes de características del líder (extroversión, agradabilidad, liderazgo transformacional) y de relaciones interpersonales (afecto, asertividad, congraciamiento) con el compromiso afectivo. Si bien no es un estudio específico sobre conductas comunicativas, analiza rasgos que se exteriorizan a través de los mensajes que envía el líder. Otro estudio que explora el rol mediador del LMX entre características del líder y del seguidor con compromiso afectivo es el de Zhang, Wang y Shi (2012), quienes reportan que el LMX media parcialmente la relación entre la in/congruencia de proactividad entre el líder y el seguidor y el compromiso afectivo. Por su parte, Becker, Halbesleben & O'Hair (2005) reportan que las conductas comunicativas defensivas se relacionaban con baja calidad de LMX, lo que a su vez se relacionaba con el burnout, lo que se explica por las barreras comunicativas que se activan cuando se muestran conductas de agresividad.

El compromiso afectivo con el supervisor es un constructo diferente del compromiso afectivo con la organización y lo mismo ocurriría con el soporte percibido del supervisor frente al soporte percibido de la organización. En otras palabras, los subordinados pueden

construir relaciones afectivas con sus supervisores independientes de la relación afectiva con la organización (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003). Sin embargo, considerando que 1) el compromiso afectivo obedece a un patrón mental de deseo (el individuo se siente orientado hacia un curso de acción que considera relevante para alguien) y 2) que los mecanismos que estarían envueltos en la creación del deseo podrían ser: involucramiento, valores compartidos y la identificación (Meyer & Herscovitch, 2001: 316), estimamos que la relación interpersonal entre el subordinado y su superior podría constituirse en un puente hacia la generación del compromiso.

Eisenberger et al. (2016) investigaron cómo el grado en que los subordinados identifican al supervisor con la organización (*supervisor's organizational embodiment*, SOE) interactúa con LMX y compromiso organizacional. De su investigación se desprende que cuanto más identificado esté el supervisor con la organización, mayor es la asociación entre el LMX y el compromiso organizacional de los subordinados. Asimismo, indican que cuanto más identificado se encuentre el supervisor con la organización, se incrementan sus expresiones favorables sobre la organización, lo que coadyuva a incrementar la percepción de SOE en los subordinados. La comunicación del supervisor fortalecerá el compromiso en la medida que brinde una visión clara de los valores que son importantes, las metas que deben lograrse y qué tan eficaz ha sido la organización en el pasado (van Vuuren et al., 2007).

Sobre la base de lo sustentado en los acápites anteriores, estimamos que las dimensiones del estilo de comunicación del líder que se relacionan positivamente al LMX y por extensión al compromiso organizacional afectivo son la expresividad, la precisión, el cuestionamiento y la emocionalidad. Con signo contrario, la agresividad verbal y la manipulación de la impresión, se relacionarían negativamente con el LMX y por extensión con el compromiso organizacional. Nuestra tercera hipótesis es planteada en los siguientes términos:

*H3: El estilo de comunicación del líder se relaciona con el compromiso organizacional afectivo a través del vínculo líder-seguidor (LMX), del siguiente modo:*

*la expresividad (H3a) se relaciona con signo positivo,*

*la precisión (H3b) se relaciona con signo positivo,*

*la agresividad verbal (H3c) se relaciona con signo negativo,*

*el cuestionamiento (H3d) se relaciona con signo positivo,*

*la emocionalidad (H3e) se relaciona con signo positivo y*

*la manipulación de la impresión (H3f) se relaciona con signo negativo.*

La Figura No. 1.2 muestra el modelo de nuestro estudio. En los siguientes acápite presentamos la metodología de investigación utilizada para el recojo de los datos y su procesamiento, para posteriormente presentar los resultados obtenidos sobre las relaciones entre las variables y comprobar la validez de nuestras hipótesis.

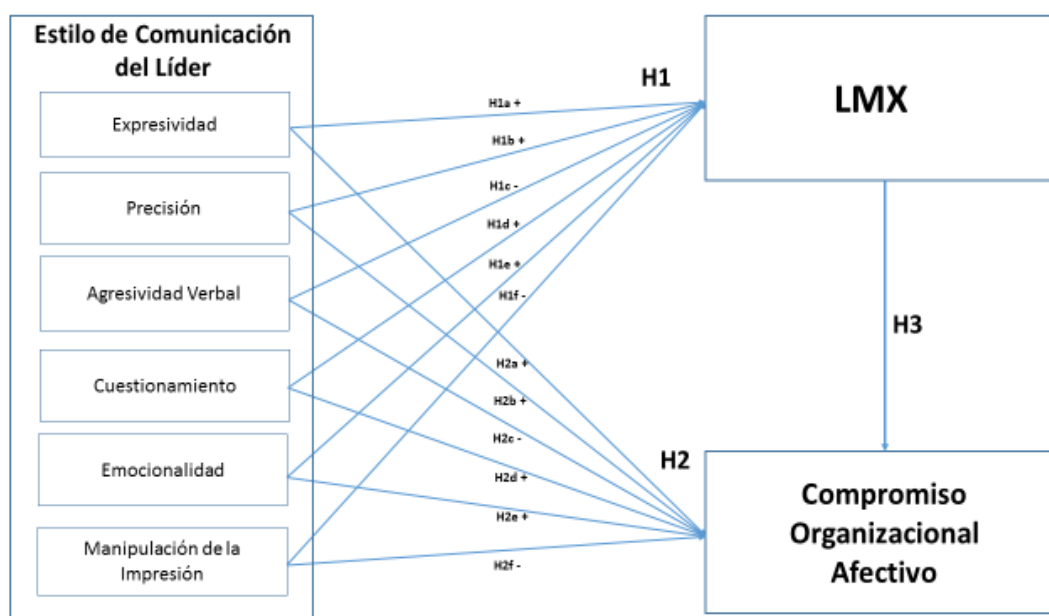


Figura 1.2 Modelo de Investigación

### 1.3. Metodología

#### 1.3.1. Base de datos

La base de datos fue construida con la participación de 253 sujetos, profesionales en su mayoría, estudiantes de programas de posgrado y cursos de extensión de ESAN School of Business, adscrita a la Universidad ESAN, de la ciudad de Lima, Perú. Los sujetos fueron invitados a participar voluntariamente en una investigación sobre comunicación y liderazgo, durante su permanencia en el aula de estudio de diversos cursos no relacionados al tema de investigación. La encuesta fue aplicada en papel, por la investigadora, durante un tiempo de 30 minutos aproximadamente. Originalmente, respondieron la encuesta 279 sujetos, y se procedió a la depuración descartando casos de encuestas con información inconsistente o incompleta. Como parte de las instrucciones, se les solicitó que en el caso de reportar a más

de un superior simultáneamente, evaluarán a uno de ellos bajo el criterio de mayor cantidad de tiempo bajo su mando.

Los participantes laboran en empresas privadas (73%), entidades gubernamentales (17.9%) y organizaciones mixtas público-privadas (6.6%). Son en mayor parte de género masculino (64%), con edades comprendidas entre 18 y 62 años, con una media de edad 35 años. En su mayoría son de nacionalidad peruana (98%). Es importante mencionar que el 53.8% de la muestra posee estudios universitarios; el 26.7% ha cursado además estudios de maestría o superiores y el 19.5% indica estudios técnicos o de nivel secundario. En cuanto a los puestos de trabajo, el 49.6% de la muestra indica ser asistente o analista y el 46.9% desempeña puestos con responsabilidad directiva como supervisores, jefes o gerentes.

### 1.3.2. Instrumento

El instrumento utilizado en el estudio (Anexo 1) fue confeccionado con los reactivos para medir los constructos base del estudio: estilo de comunicación del líder, calidad del vínculo líder-seguidor (LMX) y compromiso organizacional afectivo. Fue sometido al proceso de traducción al español, test-retest, y validado por un panel de tres traductores profesionales. Las principales variables incluidas en el instrumento:

***Estilo de comunicación del líder.*** El recojo de información sobre el estilo de comunicación del líder utilizó el *Communication Styles Inventory* (CSI) de De Vries et al. (2011), que consta de 96 ítems organizados en seis dominios correspondientes a las seis dimensiones del constructo (16 ítems por escala): *expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión*. Cada uno de los dominios evalúa cuatro facetas (Ver Figura 1.1). Los ítems fueron contestados en una escala tipo Likert de cinco categorías que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). Las preguntas han sido presentadas para ser respondidas por los subalternos, y exploran la percepción respecto al estilo de comunicación de su líder. Ejemplos de los reactivos: “El/ella siempre tiene mucho que decir” (expresividad), “Sus conversaciones siempre se refieren a un tema importante” (precisión), “Humilla a las personas delante de otros” (agresividad verbal), “Durante una conversación, trata de descubrir el porqué de la opinión de los demás” (cuestionamiento), “Cuando le preocupa algo, le resulta difícil hablar sobre cualquier otro tema” (emocionalidad), “Con el fin de ser considerado simpático/a, a veces expresa ideas que a su interlocutor le gusta escuchar” (manipulación de la impresión).



Para medir la confiabilidad del instrumento, se calculó el alpha de Cronbach de cada una de las seis dimensiones, las cuales se indican en la Tabla No. 1.1. Todas muestran niveles de confiabilidad superiores a .70, excepto Expresividad ( $\alpha = .58$ ) y Cuestionamiento ( $\alpha = .57$ ), lo cual puede obedecer a que el instrumento fue creado en los Países Bajos, y las conductas comunicativas de expresividad y cuestionamiento posiblemente sean diferentes en alguna medida por razones de cultura.

***Intercambio líder-seguidor (LMX).*** Para medir el constructo LMX: relación líder-seguidor, se utilizó el instrumento propuesto por Graen & Uhl-Bien (1995) conformado por siete reactivos. Las respuestas son expresadas en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 expresa “totalmente en desacuerdo” y 5 expresa “totalmente de acuerdo”. Algunos reactivos de esta escala son: “Conozco qué tan satisfecho se encuentra mi líder respecto a mi trabajo”, “Mi líder comprende mis problemas y necesidades de trabajo”, “Tengo suficiente confianza en mi líder como para defender y justificar su decisión aún si no se encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a”. La escala muestra un alto nivel de confiabilidad ( $\alpha = .91$ ).

***Compromiso organizacional afectivo.*** En cuanto al instrumento para medir Compromiso Organizacional de tipo afectivo, se utilizó dos indicadores de la escala de Meyers & Herscovitch (2001) utilizando el enfoque en desempeño: “Permanecer como miembro de esta organización es importante para mí” y “Me alegraría pasar el resto de mi carrera en esta organización”. Las respuestas son expresadas en una escala tipo Likert de cinco puntos donde 1 expresa “totalmente en desacuerdo” y 5 expresa “totalmente de acuerdo”. El nivel de confiabilidad es adecuado ( $\alpha = .77$ ).

El instrumento incluyó las preguntas de las variables de control edad y género del subordinado y del líder. Hemos incluido como variables de control también al líder por razón de que se está estudiando una relación diádica, donde las características de ambos sujetos podrían influir en el comportamiento del LMX.

A fin de reducir el riesgo de sesgo por método común (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003), en la confección del instrumento hemos buscado moderar el riesgo realizando la mezcla de las preguntas sobre el estilo de comunicación de líder. Asimismo, el instrumento se aplicó al subordinado y no al líder, con el objetivo de reducir el sesgo del auto-evaluador.

### *1.3.3. Métodos de Análisis*

La comprobación de la calidad de los datos se realizó observando la media y la desviación estándar para todas las variables. Para medir el riesgo del sesgo por método común se ejecutó el test de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003) con todos los ítems y se extrajo 28 factores que explican más del 68 por ciento de la varianza total con el primer factor, explicando cerca del 20 por ciento. No se ha obtenido un solo factor ni un solo factor explica la mayor parte de la varianza, por lo que se puede considerar que estas dos condiciones reducen la posibilidad de que el sesgo por método común sea una limitación en este estudio.

La multicolinealidad no es un problema en este estudio al haberse obtenido valores del factor de inflación de la varianza (FIV) que no superan 2.1 en ningún caso. Se ha utilizado el software estadístico SPSS versión 21 y la macros PROCESS (versión 2.16) (Hayes, 2013a). La comprobación de las hipótesis se ha realizado mediante regresiones múltiples.

Para la medición de los efectos directos e indirectos (mediación) se ha aplicado la metodología de Baron & Kenny (1986). Esta metodología plantea cuatro requisitos para inferir que una tercera variable (M) media la relación entre una variable independiente (X) y una variable dependiente (Y). El primer requisito es que exista una relación significativa entre la variable independiente y la dependiente, representado por  $c$  (Figura 1.3, Panel A), es decir que el efecto de X sobre Y sea diferente de cero. El segundo requisito es que la variable independiente (X) se relacione significativamente con la variable mediadora (M) ( $a$  en el panel B, Figura 1.3); en tercer lugar que la variable mediadora (M) se relacione significativamente con la dependiente (Y) cuando se controla la independiente (X) (representada por  $b$  en el panel B, Figura 1.3). El cuarto requisito es que el efecto de X sobre Y se reduzca significativamente cuando la variable mediadora es incluida en el modelo. Si el efecto decrece a cero al incluirse M la mediación es perfecta, mientras que si se reduce pero no a cero, la mediación es parcial (Preacher & Hayes, 2004).

Sobre el camino establecido por Baron & Keny, nuevos enfoques establecen una diferencia entre mediación y efecto indirecto (Hayes, 2013a; Preacher & Hayes, 2004, 2008). La mediación establece como requisito que exista un efecto total de X con Y ( $c$  es significativo, Panel A, Figura 1.3), mientras que el efecto indirecto considera que si X se relaciona significativamente con M y M se relaciona significativamente con Y, existiría un efecto indirecto de X sobre Y a través de M (Hayes, 2013a). El efecto indirecto se define

como el producto de  $a$  por  $b$  (Panel B, Figura 1.3) (Preacher & Hayes, 2004, 2008). Según los autores antes indicados, la significatividad de la disminución del efecto de  $X$  sobre  $Y$  comprobaría que la diferencia es significativa y que el efecto indirecto existe. Para su comprobación se ha aplicado el test de Sobel y el bootstrapping.

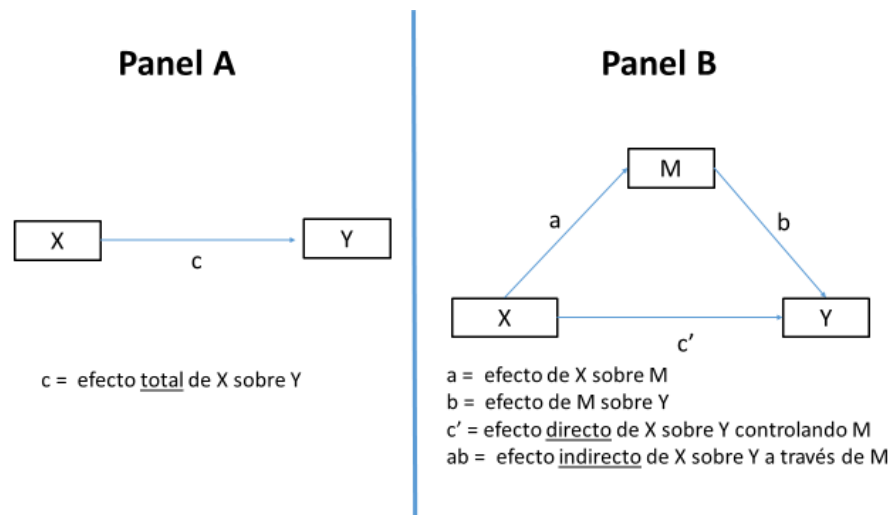


Figura 1.3 Efecto Total, Directo e Indirecto en Modelos de Mediación

#### 1.4. Resultados

En la Tabla 1.1 se presentan la media, desviación estándar y correlaciones entre los constructos de este estudio. La variable dependiente compromiso organizacional afectivo está correlacionada significativamente con cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder: con signo positivo con la dimensión *precisión* (.34,  $p < .01$ ); y con signo negativo, con tres dimensiones: *agresividad verbal* (-.22,  $p < .01$ ), *emocionalidad* (-.17,  $p < .01$ ) y *manipulación de la impresión* (-.17,  $p < .01$ ). Asimismo, muestra correlación con el LMX (.36,  $p < .01$ ). El vínculo líder-seguidor (LMX), variable mediadora, muestra estar correlacionada con todas las dimensiones del estilo de comunicación del líder.

En cuanto a las variables de control: la edad del subordinado muestra correlación con el compromiso afectivo (.20,  $p < .01$ ) y con la dimensión manipulación de la impresión (.16,  $p < .05$ ). El género del subordinado se correlaciona negativamente con la agresividad verbal (-.17,  $p < .01$ ) y la emocionalidad (-.14,  $p < .05$ ). La variable edad del líder muestra estar correlacionada con el LMX (.13,  $p < .05$ ). Por su parte, las variables género del líder y tiempo bajo el mando del líder no muestran estar correlacionadas con ninguna variable del estudio.

**TABLA 1.1**  
**Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad (en la diagonal)**

	Media	d.e.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Compromiso Afectivo	3.77	1.03	.77											
2. LMX	3.79	0.90	0.36 **	<b>.91</b>										
3. Expresividad	3.18	0.44	0.11	0.27 **	<b>.58</b>									
4. Precisión	3.61	0.68	0.34 **	0.60 **	0.19 **	<b>.89</b>								
5. Agresividad Verbal	2.65	0.73	-0.22 **	-0.58 **	-0.03	-0.60 **	<b>.88</b>							
6. Cuestionamiento	2.88	0.46	0.07	0.22 **	0.33 **	0.12	0.09	<b>.57</b>						
7. Emocionalidad	2.66	0.64	-0.17 **	-0.38 **	-0.05	-0.58 **	0.62 **	0.22 **	<b>.84</b>					
8. Manipulación Impresión	2.84	0.53	-0.17 **	-0.22 **	0.20 **	-0.29 **	0.38 **	0.29 **	0.37 **	<b>.70</b>				
9. Edad Subordinado	34.50	8.37	0.20 **	0.00	-0.10	0.07	-0.05	-0.08	-0.02	-0.16 *				
10. Género Subordinado	1.64	0.48	0.09	0.12	-0.02	0.11	-0.17 **	0.00	-0.14 *	-0.06	0.16 *			
11. Edad Líder	45.43	9.88	0.04	0.13 *	0.02	0.12	-0.04	0.05	-0.10	-0.06	0.39 **	.05		
12. Género Líder	1.75	0.46	0.09	0.10	0.01	0.04	-0.02	-0.02	-0.10	-0.03	0.01	.29 **	0.13 *	
13. Tiempo bajo mando	21.56	26.06	0.02	0.02	0.01	0.02	0.03	-0.06	0.05	-0.04	0.27 **	.15 *	0.13 *	.065

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c. N por lista = 253

#### 1.4.1. Relación entre el Estilo de Comunicación del Líder y el Vínculo Líder

##### Seguidor (LMX)

Como se ha sustentado en el marco teórico, el estilo de comunicación del líder de acuerdo con el modelo de de Vries y asociados está compuesto por seis dimensiones: expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión. Un primer conjunto de hipótesis planteó que las dimensiones expresividad (H1a), precisión (H1b), cuestionamiento (H1d) y emocionalidad (H1e) se asociarían positivamente con LMX. En dirección opuesta, se planteó que las dimensiones de agresividad verbal (H1c) y manipulación de la impresión (H1f) se asociarían negativamente con LMX. Para examinar las hipótesis se utilizó una regresión múltiple de LMX con las variables explicativas y las de control (Tabla 1.2, Modelo 1).

**TABLA 1.2**  
**Regresiones Múltiples de Estilo de Comunicación del Líder y LMX**  
**como predictores del Compromiso Organizacional Afectivo**

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	LMX		Compromiso Afectivo Efecto Total		Compromiso Afectivo Efecto Directo	
	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.
1. Intercepto	1.44 *	.60	.78	.90	.33	.90
2. Edad Subordinado	-.01	.01	.03 ***	.01	.30 ***	.01
3. Género Subordinado	.00	.09	.02	.14	.02	.13
4. Edad Líder	.01	.00	-.01	.01	-.01	.01
5. Género Líder	.14	.09	.20	.14	.16	.14
6. Tiempo bajo Mando	.00	.00	-.002	.00	.00	.00
7. Expresividad	.31 **	.10	.19	.15	.09	.15
8. Precisión	.43 ***	.08	.45 ***	.13	.32 *	.13
9. Agresividad Verbal	-.51 ***	.08	-.05	.12	.11	.12
10. Cuestionamiento	.31 **	.10	.11	.153	.01	.15
11. Emocionalidad	.11	.09	.10	.14	.06	.14
12. Manipulación de la Impresión	-.13	.09	-.18	.13	-.14	.13
13. LMX					.31 ***	.09
R <sup>2</sup> Ajustado	.52		.17		.21	
F para R <sup>2</sup>	23.476 ***		4.635 ***		5.335 ***	

\* $p < .05$     \*\* $p < .01$     \*\*\* $p < .001$

La hipótesis se comprueba parcialmente al obtenerse un F para  $R^2$  ajustado = 23.476 (11, 241) significativo con un p value < .001. Los betas no estandarizados indican que solo cuatro dimensiones se relacionan significativamente con LMX. La expresividad (H1a) arroja un beta de .31 ( $p < .01$ ); la precisión (H1b) obtiene un beta de .43 ( $p < .001$ ); la agresividad verbal (H1c) indica un beta de -.51 ( $p < .001$ ); y el cuestionamiento (H1d) un beta de .31 ( $p < .01$ ). No se encuentra evidencia de que la emocionalidad (H1e) y la manipulación de la impresión (H1f) se relacionen significativamente con LMX, por lo que se rechazan estas dos subhipótesis.

#### 1.4.2. Efecto Total del Estilo de Comunicación del Líder y Compromiso Afectivo

La segunda hipótesis planteó la relación de las dimensiones del estilo de comunicación del líder con el compromiso organizacional afectivo. Los resultados de la regresión múltiple (Tabla 1.2, Modelo 2) indican que la hipótesis se acepta parcialmente al obtenerse un F para  $R^2$  ajustado = 4.635 (11, 241) con un p value < .001. Sin embargo, contrariamente a lo esperado, solamente una dimensión del estilo de comunicación: la *precisión* obtiene un beta significativo (.45,  $p < .001$ ) en el modelo, y se demostraría únicamente la hipótesis H2b. No se encuentra evidencia que permita afirmar que las demás

dimensiones del estilo de comunicación: expresividad, cuestionamiento, emocionalidad, agresividad verbal y manipulación de la impresión se relacionen significativamente con el compromiso afectivo, por lo que se rechazan las hipótesis H2a, H2c, H2d, H2e y H2f respectivamente.

#### *1.4.3. Efecto Directo del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo*

El efecto directo de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el compromiso afectivo, de acuerdo con la metodología de Preacher y Hayes (Hayes, 2013a; Preacher & Hayes, 2004, 2008) mide el efecto mediador de X sobre Y cuando se controla la variable mediadora (c', Panel B, Figura 1.3). En nuestro modelo, se realizó la regresión múltiple de cada una de las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre compromiso organizacional, controlando LMX (Tabla 1.2, Modelo 3). El modelo se sustenta parcialmente, al obtenerse un F para  $R^2_{\text{ajustado}} = 5.335$  (12, 240) con un p value < .001. La variable precisión obtiene un beta significativo de .32 (p < .05) y el LMX es igualmente significativo (.31, p < .001). De acuerdo con el método propuesto por Baron & Keny (1986), la reducción del efecto de precisión al incorporarse la mediadora muestra la mediación parcial del LMX entre precisión y compromiso organizacional afectivo.

#### *1.4.4. Efecto Indirecto del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través del LMX*

Nuestra tercera hipótesis planteó el efecto indirecto entre las dimensiones del estilo de comunicación del líder y el compromiso organizacional afectivo a través del LMX. El efecto indirecto se comprueba a través de la significancia del producto de las rutas a y b (Panel B, Figura 1.3). De acuerdo con la metodología de Preacher y Hayes (Hayes, 2013a; Preacher & Hayes, 2004, 2008), este efecto es posible de comprobarse mediante el bootstrapping y el Test de Sobel. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 1.3.

**TABLA 1.3**  
**Efecto Indirecto del Estilo de Comunicación del Líder**  
**sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX**

	Bootstrapping				Test de Sobel			
	Efecto	Boot s.e.	Boot LLCI	Boot UCLI	Efecto	s.e.	z	p
Expresividad	.981	.047	.028	.217	.981	.045	2.204	.028
Precisión	.133	.054	.050	.265	.133	.049	2.736	.006
Agresividad Verbal	-.159	.061	-.299	-.057	-.159	.054	-2.926	.003
Cuestionamiento	.098	.048	.027	.223	.098	.045	2.196	.028
Emocionalidad	.035	.331	-.017	.118	.035	.032	1.096	.273
Manipulación de la Impresión	-.042	.036	-.142	.008	-.042	.031	-1.322	.186

*Bootstrapping = 10,000 muestras, bias corrected. Intervalos de confianza 95%. p significativo ≤ .05*

Las dimensiones Expresividad (H3a), Precisión (H3b), Agresividad Verbal (H3c) y Cuestionamiento (H3d) obtienen resultados significativos en ambas pruebas, con lo cual se valida el efecto indirecto sobre el compromiso organizacional afectivo a través del LMX. En el bootstrapping, los intervalos de confianza (al 95%, bias corrected) contienen el cero; mientras que en test de Sobel el p value es significativo con un nivel de confianza al 95%. Por el contrario, las dimensiones Emocionalidad (H3e) y Manipulación de la Impresión (H3f) no muestran resultados significativos, por lo que se rechazan dichas subhipótesis. La Figura 1.4 muestra los resultados de las pruebas de los efectos total, directo e indirecto (entre paréntesis) del impacto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre compromiso organizacional a través de LMX (solo se muestran los resultados estadísticamente significativos).

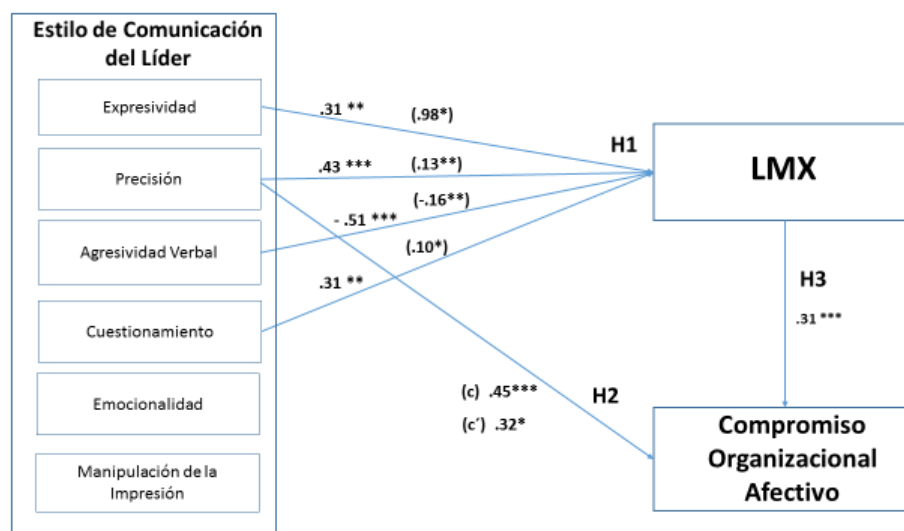


Figura 1.4: Efectos Total, Directo e Indirecto del Estilo de Comunicación del Líder sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX

### **1.5. Discusión**

Iniciamos este artículo citando la historia de los peces utilizada por Fairhurst (2011:43) para reflexionar sobre la consciencia y valoración de los líderes respecto a su modo de comunicarse y los resultados que obtiene con ello. Desde la perspectiva conceptual, los resultados obtenidos aportan a favor de la revaloración del constructo “estilo de comunicación del líder”. El estilo en que el líder construye sus mensajes tiene el poder de influir y dar sentido a los esfuerzos de sus colaboradores, de crear los patrones mentales que regirán en sus organizaciones; en otras palabras, la comunicación es una herramienta del líder para el ejercicio del liderazgo. Si bien la literatura sobre comunicación y liderazgo había dejado demostrada la vinculación entre ambas, la contribución de este estudio es la exploración, con un enfoque multidimensional e integrado, el impacto de los rasgos que constituyen el modo cómo se comunica el líder sobre la calidad de la relación entre el subordinado y el líder.

Un primer aporte de esta investigación es haber encontrado evidencia empírica del impacto significativo de cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder: expresividad, precisión, agresividad verbal y cuestionamiento sobre la calidad del vínculo líder-subordinado. Desde la perspectiva práctica, lo mencionado implica que las conductas comunicativas del líder deben ser cuidadosamente sopesadas y moduladas por su impacto sobre la construcción del vínculo líder-seguidor. Las conductas comunicativas no son gratuitas ni son neutras; cada una tiene un impacto positivo o negativo; unas más que otras. En la definición de su propio estilo de comunicación, los líderes debieran considerar en especial el rol que juegan los rasgos de la precisión y la agresividad verbal en la construcción de su liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno eminentemente social (Burns, 1973) y la teoría LMX de Graen y asociados ha brindado el marco para comprender que el liderazgo se construye en el día a día, mediante los intercambios comunicativos que ocurren durante las interacciones del líder en el ejercicio de sus funciones: conversaciones cara a cara o telefónicas, reuniones, emails, intercambios de información, instrucciones, consultas y órdenes. En los momentos en que el líder establece los objetivos y metas, comparte su visión, motiva, delega, toma decisiones o negocia, su estilo de comunicación está presente y es el vehículo mismo que contiene los mensajes. En todos los intercambios humanos que se realizan durante la gestión, el líder y el subordinado comparten una relación, de cuya calidad dependerá gran



parte de la percepción y aceptación del liderazgo, de allí que para de Vries et al. (2010) la comunicación sea igual al liderazgo.

Si bien la literatura ha dejado ampliamente demostrada la relación entre comunicación y liderazgo, el tema mantiene vigencia en razón de que por efecto de la globalización, el auge de las telecomunicaciones y la dinámica del cambio actual, las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización hoy en día se vuelven cada vez más horizontales, menos jerarquizadas, más abiertas y transparentes. De allí parte nuestro interés sobre la cuestión de qué dimensiones del estilo de comunicación del líder contribuyen hoy en mayor medida a favorecer o a deteriorar la calidad del LMX. El modelo utilizado en este estudio, propuesto por de Vries y asociados, ha facilitado un enfoque multidimensional. Hemos encontrado evidencia de que los rasgos comprendidos dentro de las dimensiones denominadas expresividad, precisión y cuestionamiento favorecen la calidad del LMX, lo que coincide con la tendencia hacia la horizontalidad en las relaciones interpersonales, la apertura, el empowerment y la mayor participación de los colaboradores en las decisiones, que promueven los nuevos estilos de gestión y liderazgo (Campbell et al., 2003; Mayfield & Mayfield, 2009; Mueller & Lee, 2002). En contraparte, la dimensión agresividad verbal afecta y debilita la calidad del LMX.

Las seis dimensiones del estilo de comunicación están presentes en la comunicación del líder, pero las que tienen un mayor impacto directo sobre la calidad del LMX que es capaz de construir con sus colaboradores son la *agresividad verbal* y la *precisión*, por lo que los líderes debieran tomar cuidado con ellas. La *agresividad verbal* en el líder es, desde la perspectiva de los subordinados, el rasgo que más deteriora la relación con sus líderes. Las conductas asociadas son las comunicaciones frías, distantes, poco frecuentes, con reacciones de ira desproporcionadas a la situación. El líder se muestra autoritario y demandante (por ejemplo exigiendo fechas de cumplimiento unilateralmente) y no solicita ni respeta las opiniones de sus subordinados. Estas conductas comunicativas impiden que se cree una relación de confianza y de apoyo mutuo con su subordinado, porque contravienen las premisas de los nuevos modelos de liderazgo, como el transformacional (Bass & Avolio, 1993) y el carismático (Conger & Kanungo, 1987), en las que se espera que el líder se muestre cercano, inspirador, participativo, respetuoso de los demás.

En cuanto a la dimensión *precisión*, su fuerte contribución a la calidad del LMX es positiva, y mayor que las demás dimensiones como el cuestionamiento y la expresividad. Estos resultados indican que los subordinados valoran más la capacidad del líder de comunicarse en forma bien exacta, estructurada, concisa, concentrada en lo relevante, que

conductas como la locuacidad o la alta participación en diálogos de doble vía. Al comunicarse en forma precisa, el líder reduce la ambigüedad respecto a tareas, objetivos, metas y visiones, lo que aportaría a favor de una importante función del líder: clarificar el camino, generar confianza mediante un mejor entendimiento de sus mensajes y por proyectar efectividad, conocimiento experto y profesionalismo, conductas favorables al liderazgo (House, 1996; Kim & Yukl, 1995).

La emocionalidad y la manipulación de la impresión no resultaron relacionadas con el LMX, lo que se interpreta dentro del marco contextual de esta investigación. Perú es una sociedad de alta distancia de poder (Hofstede, 2016). De acuerdo con Hofstede (Hofstede & Hofstede, 2001), las relaciones subordinado-superior en este tipo de sociedades son polarizadas y frecuentemente emocionales, lo que podría explicar que la emocionalidad no sea un factor significativo en la construcción del LMX, al ser un elemento del status quo. Del mismo modo, Hofstede señala que en este tipo de sociedades se acepta como normal la diferencia entre las personas que “están arriba” versus las que “están abajo”, los símbolos de estatus y los privilegios son aceptados, suelen existir protocolos de respeto a la autoridad formal y una fuerte estructura de sanciones para quienes incumplen la normativa. Este contexto haría propicio que conductas de manipulación de la impresión se consideren no solo normales, sino necesarias, para mantener los privilegios y prevalencia del sistema.

Un segundo aporte de esta investigación está relacionado a la vinculación entre comunicación del líder y compromiso organizacional afectivo. Como indicamos, se ha encontrado escasa literatura que haya estudiado la relación directa entre estilo de comunicación del líder y compromiso organizacional. Nuestro estudio contribuye a explorar cómo las dimensiones del estilo de comunicación del líder pueden contribuir a fortalecer o a debilitar el compromiso organizacional afectivo de los subordinados.

Los resultados indican que únicamente la dimensión precisión tiene un efecto directo sobre el compromiso organizacional afectivo. La cualidad de ser preciso: exacto, conciso, hábil para estructurar sus mensajes y hacerlo en forma sustantiva sin divagar ni explayarse en temas irrelevantes, mostrando el profesionalismo del experto, resulta ser la característica de la comunicación del líder que contribuye positivamente al compromiso afectivo del subordinado con la organización en forma directa (sin la presencia del LMX como mediador). Este rasgo del líder le facilita reducir la ambigüedad, en especial sobre la misión, visión y políticas corporativas, mensajes usualmente caracterizados por ser inestructurados y difíciles de tangibilizar. Asimismo, los subordinados necesitan recibir e intercambiar información con su superior respecto a sus tareas, coordinar actividades, entender por qué se

deben realizar, todo ello en un contexto dinámico y de cambio continuo. Al expresarse con precisión facilita al subordinado la comprensión y la valoración de la relevancia de sus acciones para contribuir con la organización. Por la teoría de la agencia comprendemos que la organización delega en sus líderes su representación, por lo que la palabra del líder es la palabra de la organización ante los empleados. La capacidad del líder para comunicarse en forma precisa, le facilitaría obtener los beneficios de la confianza y la aceptación, motivando la identificación y el involucramiento, en la medida en que sus comunicaciones estén alineadas con los valores, la visión, la cultura y la estrategia de la organización. Al comprender al líder, comprenden a la organización.

No hemos encontrado evidencia de que las otras cinco dimensiones de la comunicación (expresividad, cuestionamiento, emocionalidad, agresividad verbal y manipulación de la impresión) impacten sobre el compromiso organizacional afectivo. Este resultado no esperado, puede ser explicado por la saturación de comunicación que se experimenta actualmente en los ambientes laborales. Los trabajadores deben procesar un alto volumen de información (correos electrónicos, teléfono, redes sociales, documentos escritos, reuniones, medios de prensa, Internet, entre otros). La comunicación del líder es una fuente más de mensajes. Las dimensiones del estilo de comunicación del líder (excepto precisión) no serían asociadas significativamente con la organización, por lo que no afectarían su compromiso afectivo.

El tercer aporte de nuestro estudio está referido a la relación entre la comunicación del líder, el LMX y el compromiso organizacional afectivo. Nuestros resultados confirman que el modo cómo el líder se comunica influye sobre la calidad de la relación líder-seguidor, a través de la cual se influye a su vez sobre el compromiso afectivo del trabajador con su organización. El tránsito del efecto de la comunicación sobre el compromiso se concreta a través de la construcción de la relación líder-seguidor, lo que está en consonancia con la teoría del LMX. Las conductas comunicativas del líder son mecanismos a través de los que ejerce su influencia, su liderazgo.

Las dimensiones del estilo de comunicación: expresividad, precisión y cuestionamiento favorecen el compromiso afectivo con la organización, porque proyectan cualidades de liderazgo valoradas hoy en día, como lo sustentan las teorías de liderazgo carismático y transformacional. A través de estas conductas comunicativas, el líder puede construir con su subordinado una relación de apertura, confianza y empatía; el trabajador recibe atención, información suficiente y oportuna, participa en diálogos frecuentes, se respeta su derecho a opinar, conductas que de acuerdo con la teoría LMX favorecen el

liderazgo (Graen & Uhl-Bien, 1995). El trabajador percibe que su superior representa valores satisfactorios para él, genera un ambiente laboral positivo, lo que traslada a la organización, contribuyendo a fortalecer su compromiso organizacional afectivo.

Contrariamente, la dimensión de agresividad verbal en la comunicación del líder, ejerce un fuerte efecto indirecto negativo sobre el compromiso organizacional. La literatura reporta ampliamente el efecto negativo de la agresividad verbal sobre las relaciones interpersonales; y nuestro estudio ha validado su efecto negativo sobre el LMX. Hemos encontrado evidencia de que el efecto negativo se traslada indirectamente al compromiso organizacional afectivo del trabajador. Las conductas de ira constante o desmedida, frialdad, lejanía, hostilidad, con adjetivos negativos denigrantes, son conductas observadas en los líderes que provocan en el trabajador un distanciamiento psicológico y rechazo a la propuesta de liderazgo. Estas percepciones y sentimientos pueden ser asociados a la organización, en la medida que el líder es un representante de la organización.

En síntesis, los líderes debieran ser conscientes de que a través de sus comunicaciones generan el clima laboral, ejercen su liderazgo y contribuyen al compromiso organizacional. A pesar de que la responsabilidad y la carga laboral ejercen presión sobre los líderes, será recomendable que se esfuercen por desarrollar y mantener un estilo abierto, informal, con buen humor, contactos frecuentes y oportunos, que propicie el intercambio de opiniones, mostrando respeto al derecho de sus subordinados a participar en la definición de las tareas, la búsqueda de nuevas soluciones y la toma de decisiones. Este estilo reducirá la distancia psicológica propia de la diferencia jerárquica, creará oportunidades para el feedback continuo mutuo y el soporte, y el líder se beneficiará con mayores niveles de información que redundará en la calidad de sus decisiones. Además de los beneficios que para ambos traiga el tener relaciones LMX de buena calidad, la organización se verá favorecida al tener trabajadores comprometidos con la misión, la visión y los objetivos corporativos. Conocen, entienden, aceptan y se involucran, lo que elevará las probabilidades de que sus esfuerzos se alineen, para beneficio de todos los integrantes de la organización.

### **1.6. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación**

En este estudio hemos utilizado un nuevo modelo para medir el estilo de comunicación del líder, propuesto por de Vries y colegas en el año 2010, que ha permitido explorar qué constituye el denominado “estilo de comunicación del líder”. Ha permitido ingresar a abrir la caja negra respecto a cómo se pueden organizar o sistematizar la infinita variedad de conductas comunicativas humanas en el entorno del liderazgo. La versión

original del instrumento utilizado para medir el estilo de comunicación de los líderes “Communication Styles Inventory (de Vries et al., 2010) fue confeccionado para los Países Bajos y es posible que algunas conductas comunicativas de esa cultura sean percibidas y valoradas diferente en la cultura de Perú, donde ha sido realizada esta investigación. Consideramos recomendable que el instrumento sea perfeccionado ajustándolo a la cultura local y sometido a nuevas pruebas de validez, a fin de mejorar el comportamiento de ciertos reactivos y elevar la confiabilidad de las dimensiones de expresividad y cuestionamiento especialmente.

Hemos aplicado nuestro estudio a profesionales y técnicos que se encuentran cursando estudios de posgrado y de perfeccionamiento, en una escuela de negocios. Esta muestra no resulta representativa de la población laboral en general, sino del grupo laboral de profesionales con altos estudios. Por tal motivo, nuestras conclusiones no pueden ser generalizadas y se requiere ampliar la exploración utilizando muestras que representen mejor la estratificación de la población laboral. Asimismo, esta investigación se ha realizado en Perú, país cuya cultura ha sido clasificada como colectivista y de alta distancia de poder. ¿Se mostrarían las mismas relaciones entre las dimensiones del estilo de comunicación del líder, el LMX y el compromiso organizacional en sociedades más horizontales e individualistas?

Este estudio es de corte transversal, y ha recogido la percepción de los subordinados respecto al modo como se comunica su líder, la calidad del LMX y su nivel de compromiso organizacional en un momento en el tiempo. Por definición, las relaciones LMX son dinámicas y evolucionan en el tiempo, por lo que consideramos adecuado que el recojo de la data sea en un instante en el tiempo cuando el subordinado se encuentra en un determinado nivel de LMX y de compromiso afectivo.

Dado que los datos de este estudio provienen de un solo evaluador, al haberse aplicado el instrumento a los subordinados, existe un potencial riesgo de sesgo por método común (Podsakoff et al., 2003). Hemos buscado moderar el riesgo realizando la mezcla de las preguntas sobre el estilo de comunicación de líder. Además, se aplicó el instrumento al subordinado y no al líder, reduciendo el sesgo del auto-evaluador. Se ha ejecutado el test de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003) con todos los ítems y se ha extraído 28 factores que explican más del 68 por ciento de la varianza total con el primer factor explicando cerca del 20 por ciento. No se ha obtenido un solo factor ni un solo factor explica la mayor parte de la varianza, por lo que se puede considerar que estas dos condiciones reducen la posibilidad de que el sesgo por método común sea una limitación en este estudio.

Finalmente, sobre la base de los hallazgos de esta investigación y con un enfoque cross-level, será recomendable ampliar los estudios considerando variables contextuales que permitan comprender la interacción de estas variables según la naturaleza de las tareas y las características del grupo o unidad de trabajo. Del mismo modo, puede abrirse una línea de investigación que incorpore variables de contexto de nivel organizacional, por tipo de propiedad, tamaño de la empresa, sector económico, entre otros. Por último, una línea de investigación de gran relevancia actualmente es el nivel de la sociedad, considerando variables culturales, de ámbito regional o nacional.

### **1.7. Conclusiones**

Los resultados obtenidos esperamos se constituyan en una contribución para orientar la formación de habilidades de comunicación de los líderes hacia aquellas que fomenten la creación de relaciones de calidad, caracterizadas por la apertura, el respeto, la confianza y el apoyo mutuo. El vínculo líder-seguidor se construye en el día a día de la relación interpersonal y eso no significa nada más que nuestras comunicaciones, los mensajes que enviamos con o sin intención, y que son percibidos e interpretados por aquellos a quienes nos toca servir como líderes. Tomar conciencia del impacto que sus conductas comunicativas ejercen sobre sus subordinados, esperamos contribuya a que los líderes fortalezcan sus competencias directivas y obtengan mejores resultados para el bienestar de sus colaboradores, sus organizaciones y el mejoramiento de su propia calidad de vida.

## **CAPÍTULO 2: EL ROL DEL CONTEXTO EN LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y LMX**

### **2.1. Introducción**

A pesar del consenso general respecto al impacto de la comunicación de los líderes sobre el logro de los resultados organizaciones (Johanson et al., 2014; Robichaud et al., 2004), se ha investigado poco respecto a cómo debe el líder adaptar su estilo de comunicación a las distintas situaciones y condiciones de trabajo que se le presentan. Este estudio se enfoca en la comprensión de cómo influyen los factores contextuales sobre los esfuerzos que los líderes realizan en el día a día a través de sus comunicaciones para mejorar la calidad de su relación con sus subordinados, al tiempo de lograr los objetivos y metas. En estudios previos se ha demostrado que el modo cómo se comunica el líder impacta sobre la calidad del vínculo LMX, pero esta relación debe ser estudiada a la luz del contexto en el que ocurre.

Las investigaciones del campo del comportamiento organizacional en las últimas décadas establecen como imperativa la necesidad de incorporar variables del contexto en los estudios de las relaciones entre variables, a fin de alcanzar un mayor nivel de exactitud en los resultados (Bamberger, 2008; Johns, 2006; Rousseau & Fried, 2001). De allí que este estudio busque aportar en determinar si factores contextuales relacionados a las características del grupo y de la tarea influyen sobre los intercambios comunicativos que contribuyen a crear y mantener el liderazgo.

De acuerdo con la teoría del intercambio líder-seguidor (*Leader-Member Exchange Theory*) de Graen y colegas (Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Schiemann, 1978; Liden & Graen, 1980), los líderes generan un vínculo diferente con cada subordinado; mientras con algunos puede llegar a ser una relación de alta calidad (respeto, confianza y apoyo mutuo), con otros puede ser de calidad media o baja. Este vínculo líder-seguidor (LMX) se construye a través de las interacciones del día a día. Desde la perspectiva comunicacional, significa que los intercambios comunicativos que realiza en el ejercicio de sus funciones (durante las conversaciones cara a cara, telefónicas, en reuniones, emails, videoconferencias y otros canales formales e informales, disponibles en la organización) son los mecanismos mediante los cuales el líder construye la relación. Simultáneamente, a

través de sus comunicaciones, el líder comparte la visión, establece objetivos y metas, informa, instruye, ordena, motiva, delega, negocia, recoge opiniones y sugerencias, toma decisiones participativamente, brinda feedback y coaching.

La calidad del LMX entre los miembros del grupo de trabajo puede ser distinta, lo que se explica por una evolución diferente en la naturaleza de los intercambios (Dansereau et al., 1975). Las relaciones LMX de alta calidad, caracterizadas por altos niveles de respeto, confianza y mutua obligación, otorgan a ambos miembros del dúo beneficios en cuanto a la frecuencia de los intercambios, mejores niveles de información, apertura, soporte, atención, lealtad, mejores evaluaciones de desempeño (Graen & Uhl-Bien, 1995). En el ideal, los líderes podrían tener la posibilidad de crear relaciones de alta calidad con todos los integrantes de su grupo de trabajo, pero las restricciones de recursos, como el tiempo y la atención, conllevarían a que algunos de los integrantes se constituyan en personas de confianza del líder y otros no alcancen esa distinción (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En la línea de investigación sobre la comunicación del líder existe consenso en cuanto a su impacto sobre los resultados organizacionales. La comunicación de los líderes explica parte de los resultados que la organización obtiene, tal es así que se relaciona positivamente con el desempeño (Clampitt & Downs, 1993; Goris, 2007; Mayfield & Mayfield, 2010; Pettit, Goris, & Vaught, 1997), el compromiso organizacional (Abu Bakar, Dilbeck, & McCroskey, 2010; Bambacas & Patrickson, 2008; Chen, Silverthorne, & Hung, 2006; Mayfield & Mayfield, 2002), la satisfacción con el trabajo (Fix & Sias, 2006; Madlock, 2008), la intención de permanecer (Mayfield & Mayfield, 2007), el involucramiento (Mahajan, Bishop, & Scott, 2012; Thomas et al., 2009), y negativamente con el ausentismo (J. Mayfield & Mayfield, 2009).

Las investigaciones sobre la influencia de factores contextuales sobre el liderazgo y el desempeño es cada vez más activa. Los meta-análisis publicados por Gerstner & Day (1997), Joshi & Roh (2009) y Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald (1985) presentan una amplia variedad de factores presentes y relevantes en el comportamiento de los grupos de trabajo. Hemos revisado la literatura y seleccionado el tamaño del grupo y la estructuración de la tarea, por haberse comprobado su impacto sobre el liderazgo.

Como se ha mencionado, la posibilidad de construir relaciones de alta calidad con todos los integrantes del grupo puede estar restringida por factores contingentes relacionados al tamaño del grupo (Campion et al., 1996; Mintzberg, 1980). Dado que los recursos del líder, como tiempo y atención, son finitos, es probable que si el grupo es demasiado grande el líder se vea imposibilitado de relacionarse con todos los integrantes en



la medida necesaria y que, además, la naturaleza de esos contactos cambie en cuanto a duración, contenido, clima de la comunicación u otros aspectos. De allí que planteemos la interrogante de cómo debe el líder adaptar su estilo de comunicación según el tamaño del grupo para no ver perjudicado su potencial de generar relaciones LMX de alta calidad con sus subordinados.

Las características de la tarea pueden ser factores que interactúen con el estilo de comunicación del líder e influyan sobre la calidad del LMX. Un modo de diferenciar las tareas es por su grado de complejidad. Las tareas de mayor grado de complejidad significan mayor reto y esfuerzo al subordinado (Wood, Mento, & Locke, 1987) en comparación con las de baja complejidad. De acuerdo con el modelo de Perrow (Withey et al., 1983), la complejidad tiene dos dimensiones: estructuración y variedad. El grado de estructuración se refiere a la medida en que el trabajador puede seguir una secuencia conocida o predeterminada al realizar su trabajo.

Las tareas de baja estructuración exigen al trabajador dedicar más tiempo a pensar y decidir cuál ruta seguir para alcanzar los resultados. Por el contrario, tareas estructuradas siguen una secuencia en cierto grado conocida o preestablecida que no le exige mayor esfuerzo (Campbell, 1988). No se ha encontrado literatura relacionada a cómo debe el líder adecuar sus comunicaciones para satisfacer la necesidad de atención, información, soporte, feedback o coaching de sus trabajadores, según el grado de estructuración de las tareas que realizan. De allí que nuestra investigación plantee la pregunta de cómo debe el líder ajustar su estilo de comunicación con sus trabajadores de modo que pueda generar relaciones LMX de alta calidad, según el grado de estructuración de la tarea que realicen.

Para el estudio del estilo de comunicación del líder hemos utilizado el modelo propuesto por de Vries y asociados (Bakker-Pieper & de Vries, 2013; de Vries et al., 2011, 2010, 2009). Según este modelo, el estilo de comunicación del líder está compuesto por seis dimensiones: *expresividad*, *precisión*, *agresividad verbal*, *cuestionamiento*, *emocionalidad* y *manipulación de la impresión*, que combinadas constituyen el estilo propio y personal de comunicación del individuo. En nuestra investigación previa sobre “Estilo de Comunicación del Líder, LMX y Compromiso Organizacional”, encontramos evidencia de la relación significativa entre cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder y el LMX.

La expresividad, la precisión y el cuestionamiento se relacionan positivamente con el LMX, mientras que la agresividad verbal lo hace con signo negativo. Este estudio busca avanzar en esa línea de investigación, determinando si las dimensiones del estilo de

comunicación del líder interactúan con las variables contextuales: tamaño del grupo de trabajo y la estructuración de la tarea en su relación con el LMX.

Desde la perspectiva académica, esperamos contribuir a enriquecer una línea de investigación que aún es escasa, utilizando un enfoque de contingencias, que permitirá construir una teoría más sensible a los factores del contexto en el que los líderes deben desempeñarse. Desde la perspectiva práctica, se aportaría un modelo integrado y sencillo que pueda utilizarse en la formación de las competencias directivas que se brinda en universidades y escuelas de negocios, estableciendo lineamientos específicos sobre las conductas comunicativas que son favorables al liderazgo según el contexto.

Este estudio presenta en primer lugar el marco que proveen las teorías sobre la importancia de contextualizar las investigaciones incorporando variables moderadoras, así como las definiciones de los constructos utilizados en la investigación. Posteriormente, se describirá la metodología utilizada y presentaremos los resultados con su interpretación y discusión.

## **2.2. Revisión de la Literatura e Hipótesis**

### *2.2.1. El Rol del Contexto*

El vínculo líder-seguidor (LMX) se genera al interior de la unidad de trabajo. Incorporar en el modelo de investigación variables del entorno en el que se desarrolla el vínculo estimamos nos permitirá sensibilizar las conclusiones respecto a la relación entre comunicación y LMX. Pocos conceptos son tan complejos y difíciles de definir como el contexto. Es un concepto amorfo por cuanto abarca la teoría relevante para el estudio del fenómeno mismo, todo aquello que lo rodea y las condiciones temporales en el que ocurre (Bamberger, 2008: 839). En otras palabras, el contexto en el que el líder ejerce su liderazgo comprende tanto las oportunidades como las restricciones (Johns, 2006), con las que debe lidiar en su día a día.

Factores contextuales podrían permitir explicar por qué algunas conductas comunicativas de los líderes resultan apropiadas en ciertas circunstancias y desfavorables en otras. Conceptualmente, las condiciones del entorno actúan como fuerzas que pueden afectar los resultados, en aspectos como cambiar la dirección causal entre las variables, revertir los signos de las relaciones, explicar efectos curvilíneos o relaciones precarias, o hasta poner en riesgo la validez de los resultados de una investigación (Johns, 2006). De allí que las

investigaciones que exploran el rol de variables contingentes sobre los fenómenos sean cada vez más numerosas (Rousseau & Fried, 2001).

A fin de responder a la interrogante respecto a qué factores contextuales son relevantes o no para nuestro estudio, es necesario considerar su anidamiento. La relación líder-seguidor sucede en el contexto de un grupo o equipo de trabajo, que desarrolla una determinada función o proyecto y que posee ciertas características. Este a su vez se anida al interior de una unidad o área. Las áreas están anidadas dentro de organizaciones, que pueden estar contenidas dentro de grupos o conglomerados estratégicos de negocios (Griffin & Mathieu, 1997; Perlow, Gittell, & Katz, 2004; Taylor, 2011). Nuestro interés en estudiar cómo intervienen factores contingentes sobre los intercambios comunicativos entre líder y subordinado, hace propicio el considerar el nivel de la unidad de trabajo (grupo o equipo de trabajo) formalmente reconocido por la organización, como el inmediatamente superior utilizando un enfoque multinivel, por el cual el modelo incorporará variables de un nivel superior sobre otras de un nivel inferior (Bamberger, 2008).

El contexto en el que se desarrolla el vínculo líder-seguidor incluye las características de ambos integrantes del dúo, la interacción misma y la situación que rodea a la interacción (Cogliser & Schriesheim, 2000). En el estudio de un fenómeno, se distinguen diferentes niveles de contexto. Johns (2006) propone dos niveles de análisis: una dimensión amplia (omnibus context) y una dimensión particular de factores que forman conductas o actitudes (discrete context). El contexto amplio se preocupa por la ocupación de quienes integran el equipo, la locación, el tiempo y la racionalización; mientras que el contexto discreto comprende las variables situacionales específicas que influyen la conducta directamente o moderan la relación entre variables, relacionadas a la tarea (autonomía, estructuración, variedad, interdependencia, complejidad, accountability, recursos, etc.), el contexto social (densidad, estructura social, influencia social, etc.) y los aspectos físicos (infraestructura, temperatura, iluminación, etc.). Joshi & Roh (2009) en su meta-análisis sobre el rol de los factores contextuales en la investigación de la diversidad de los equipos presentan una amplia relación de factores contextuales que han sido incorporados en las hipótesis de los estudios, entre ellas características asociadas a la tarea, al líder y al equipo.

Existe una amplia y activa línea de investigación que ha respondido al llamado a estudiar el impacto de factores contextuales sobre el LMX. Cogliser & Schriesheim (2000) estudiaron el tamaño del grupo, la cohesión del grupo, el clima organizacional y el poder del líder en su relación con el LMX, comprobando que todas excepto tamaño se relacionaron significativamente con el LMX. Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien (1992) encontraron que la

relación de LMX con el desempeño están moderadas por las características de la tarea: *task analyzability* (estructuración) y variedad. Dunegan, Uhl-bien, & Duchon (2002) estudiaron el rol moderador del conflicto de rol, ambigüedad de rol y satisfacción intrínseca con la tarea sobre la relación entre LMX y el desempeño del subordinado, encontrando que bajos niveles de conflicto, alta ambigüedad y alta satisfacción intrínseca mejoran la relación entre LMX y desempeño, pero el efecto se neutraliza cuando la ambigüedad y la satisfacción son bajas. Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe (2006) comprobaron el rol moderador de la interdependencia de tarea sobre la relación entre la diferenciación de LMX y el desempeño del grupo. Todas estas variables contingentes estudiadas por los investigadores nos llevan a preguntarnos si su influencia puede verse reflejada en la interacción comunicativa a través de la cual se construye el LMX.

Entre la diversidad de variables contextuales discretas del nivel del grupo encontradas en la literatura que pudieran tener influencia sobre la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX, nuestro interés se centra en el tamaño del grupo (o ámbito de control) y la estructuración de la tarea (*analyzability*), las cuales se fundamentarán en los acápites subsiguientes.

El tamaño del grupo ha sido incorporado en razón de que a) la calidad y frecuencia de los contactos comunicativos pueden verse afectados en la medida de que el grupo de trabajo crece y b) la dinámica actual de los negocios hace frecuentes los cambios en las áreas de trabajo, por procesos de reestructuración, fusiones y adquisiciones, implementación de proyectos, expansiones o reducciones de planilla, que conlleva a variaciones en el tamaño de los grupos de trabajo. Los líderes se ven en la situación de tener que realizar ajustes en sus estilos de liderazgo acorde con el tamaño del grupo que debe dirigir, lo que posiblemente puede verse reflejado en su estilo de comunicación.

En cuanto a la estructuración de la tarea, ha sido incorporada al estudio como un factor contingente por que las tareas estructuradas (no retadoras) o inestructuradas (retadoras) demandan al subordinado diferentes niveles de exigencia que pueden afectar los requerimientos de comunicación con su líder. Mientras las tareas inestructuradas, por su alta ambigüedad, podrían elevar la necesidad de mayor información, soporte o feedback por parte del líder, las tareas estructuradas, por ser desmotivadoras, podrían elevar la necesidad de mayor frecuencia de contacto, humor, emocionalidad en la comunicación del líder.

En la sección siguiente fundamentaremos la relación de base de este estudio: estilo de comunicación-LMX, para posteriormente ampliar el marco teórico sobre las variables contingentes tamaño de grupo y estructuración de la tarea.

### *2.2.2. El estilo de comunicación del líder y LMX*

El fenómeno de base de este estudio es la relación entre el estilo de comunicación del líder y la calidad del vínculo LMX que se genera con el subordinado. Los intercambios comunicativos que ocurren dentro de las organizaciones entre individuos cuando entre ellos existe diferencia jerárquica han merecido amplia atención en la investigación del campo de la dirección de empresas.

La comunicación de quienes ocupan cargos jerárquicos ha sido estudiada para conocer su relación con: desempeño (Clampitt & Downs, 1993; Goris, 2007; Mayfield & Mayfield, 2010; Pettit et al., 1997); compromiso (Abu Bakar et al., 2010; Bambacas & Patrickson, 2008; Chen et al., 2006; Jacqueline Mayfield & Mayfield, 2002); satisfacción con el trabajo (Fix & Sias, 2006; Hatfield & Huseman, 1982; Madlock, 2008); intención de permanecer (Mayfield & Mayfield, 2007); ausentismo (Mayfield & Mayfield, 2009), participación e involucramiento (Mahajan et al., 2012; Thomas et al., 2009); cambio organizacional (Elving, 2005; Johansson & Heide, 2008), entre otras variables. En todos estos estudios se comprueba su relación significativa, por lo que se continúa investigando en esa línea, con el objetivo de comprender cómo pueden los líderes afinar sus personales estilos de comunicación a fin de obtener mejores resultados en su gestión y liderazgo.

La teoría Leader-Member Exchange (LMX) explica la relación líder-seguidor como un vínculo de a dos (“dyadic” es el término utilizado por los autores de la teoría, el cual traduciremos como “dúo” en esta investigación). El líder no se relaciona con todos sus subordinados del mismo modo, sino que genera con cada uno de sus colaboradores relaciones que difieren en nivel de calidad (Dansereau et al., 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995). Cuando la relación líder-seguidor (LMX) es de alta calidad, las relaciones son de respeto, confianza y mutua obligación (Graen & Uhl-Bien, 1995). Desde la perspectiva de Liden & Maslyn (1998) las relaciones de LMX comprenden cuatro dimensiones: afecto, lealtad, contribución mutua y respeto profesional. Este vínculo entre el líder y el seguidor se construye mediante los intercambios del día a día, en los que la comunicación se constituye en el mecanismo de interrelación, manifiesto en las conversaciones, consultas, órdenes, instrucciones, informes, que se intercambian a través de la variada gama de canales: cara a cara, telefónico, correos electrónicos, reuniones presenciales y virtuales, documentos, videoconferencias, comités, entre otros.

La comunicación del líder se espera que reúna ciertas características que contribuyan a que sea percibido como un comunicador competente, capaz de ejercer influencia interpersonal a través de sus interacciones (Bambacas & Patrickson, 2008; Johanson et al.,

2014). Para ser percibido como comunicador competente debe compartir y responder a la información en forma oportuna, usar la escucha activa, especialmente si los puntos de vista de otros difieren, comunicarse en forma clara y sucinta con todos los niveles de la organización y utilizar diferentes canales de comunicación en forma adecuada (Awamleh & Gardner, 1999). Se espera, asimismo, que el líder despierte y mantenga la motivación de sus colaboradores en sus actos comunicativos para ejercer los tres efectos o mecanismos de impacto a) el efecto perlocución: reduciendo la ambigüedad sobre objetivos, tareas, desempeño, políticas, premios; b) el efecto ilocución o lenguaje empático que contribuye al acercamiento, a la integración y a reducir el estrés; y c) el efecto locución que ocurre cuando el líder explica e interpreta los símbolos de la cultura de la organización a través de historias, ejemplos o metáforas (Mayfield & Mayfield, 2002; Mayfield, Mayfield, & Sharbrough, 2015; Mayfield, Mayfield, & Kopf, 1998; Sullivan, 1988).

La comunicación del líder influye significativamente sobre el LMX y existirían patrones diferentes en los mensajes del líder según la calidad del vínculo LMX. En situaciones donde líder y subordinado han alcanzado un LMX de alta calidad, se observan intercambios frecuentes y oportunos de información, soporte y confianza (Campbell, White, & Johnson, 2003). El líder brinda una comunicación de apoyo que a su vez impacta favorablemente en la dedicación al trabajo y en facilitar la relación entre compañeros (Michael et al., 2005). En el mismo sentido, Mueller & Lee (2002) demostraron que en relaciones LMX de alta calidad la comunicación del líder se caracteriza por la apertura, confianza, empatía y atención al empleado, quien recibe información suficiente y valiosa para desempeñar sus labores. Contrariamente, en los casos en que el vínculo LMX es de baja calidad, los patrones comunicativos se caracterizan por el antagonismo y la adversidad (Gail T. Fairhurst & Chandler, 1989).

Los estudios sobre rasgos comunicativos que favorecen las relaciones interpersonales en general es amplio (McCroskey, Heisel, & Richmond, 2001). Los rasgos comunicativos que han sido estudiados son, por ejemplo, la asertividad (Deluga & Perry, 1991); el maquiavelismo (Teven, McCroskey, & Richmond, 2006), la tendencia a defenderse (Baker, 1980; Becker et al., 2005), la aprehensión comunicativa (Madlock et al., 2007; Teven et al., 2006), la agresividad verbal (Infante et al., 1992; Martin & Anderson, 1998). Ante la ausencia de un modelo integrado sobre componentes de la comunicación de un individuo, de Vries y asociados (de Vries et al., 2013, 2010, 2009) realizaron un estudio lexicográfico el cual arrojó un modelo que reconoce la multidimensionalidad del constructo estilo de comunicación, llegando en sus investigaciones posteriores a aplicarlo específicamente al

estilo de comunicación de los líderes. Identificaron que el modo cómo se comunica el líder está compuesto por 24 facetas, organizadas en seis dimensiones (Figura 2.1). El constructo “estilo de comunicación del líder” es definido como “un conjunto distintivo de comportamientos interpersonales de comunicación dirigidos a la optimización de las relaciones jerárquicas con el fin de llegar a determinado grupo o alcanzar los objetivos individuales” (Reinout E. de Vries et al., 2010, p. 368). Las seis dimensiones identificadas son: expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión.

Dimensiones	Facetas
Expresividad	Locuacidad, dominio conversacional, humor, informalidad.
Precisión	Estructuración, concentración, sustantividad, concisión
Agresividad Verbal	Ira, autoritarismo, derogatoria, falta de apoyo
Cuestionamiento	No convencionalismo, agudeza filosófica, curiosidad, argumentación
Emocionalidad	Sentimentalismo, preocupación, tensión, actitud defensiva
Manipulación de la impresión	Congraciamiento, encanto, inescrutabilidad, ocultamiento

Fuente: De Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten, 2011.

Figura 2.1: Dimensiones y Facetas del Estilo de Comunicación del Líder

La *expresividad* en el estilo de comunicación del líder equivale a la elocuencia o facilidad para expresar sus pensamientos, actitud abierta (no conflictiva), buen humor, dominio conversacional, tendencia a la informalidad y a la no generación de barreras innecesarias. La *precisión* comprende la exactitud, el profesionalismo o facilidad de experto para estructurar el mensaje, en forma concisa, específica en el tema, con datos sustantivos o importantes, y sin explayarse en temas intrascendentes para el objetivo. La *agresividad verbal* es la dimensión opuesta a la amabilidad o cortesía, y comprende rasgos de expresión autoritaria, iracunda, no amigable, fría y distante, no ofrece apoyo, potencialmente agresiva y derogatoria de los derechos de otros a opinar (de Vries et al., 2011).

El *cuestionamiento* se asocia a rasgos inquisitivos, expresión aguda y fuera de lo convencional, curiosa, que genera argumentación, estimula la discusión de los temas, controversial, proponiendo el intercambio de opiniones. La *emocionalidad* en el estilo de comunicación se asocia a la manifestación de altos niveles de sentimentalismo, preocupación, ansiedad y estrés, que pueden provocar que asuma actitudes defensivas como

mecanismo de defensa frente a opiniones discrepantes o críticas. La *manipulación de la impresión* equivale a conductas comunicativas incongruentes con el propio pensamiento, expresa ideas distintas a lo que realmente piensa buscando congraciarse con los demás, oculta las verdaderas opiniones o intenciones, se muestra como agradable, encantador, sofisticado en sus maneras, buscando impresionar favorablemente (de Vries et al., 2011).

Nuestro estudio espera validar la relación entre las dimensiones del estilo de comunicación del líder y el LMX. En el capítulo 1 se reporta la evidencia de la relación de cuatro de las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder y el LMX. Como se ha indicado anteriormente, el LMX de alta calidad se caracteriza por la confianza, respeto y mutua obligación, lo que puede verse favorecido si el líder muestra conductas comunicativas de empatía, apertura, soporte, reducción de la ambigüedad, información oportuna y de calidad (Campbell et al., 2003; Michael et al., 2005; Mueller & Lee, 2002). Bakker-Pieper & De Vries (2013) encontraron que la emocionalidad, la expresividad y la precisión se relacionan positivamente con el LMX. Este estudio busca determinar si las dimensiones expresividad, precisión, cuestionamiento y emocionalidad se relacionan positivamente con el LMX cuando interactúan con el tamaño de grupo y el grado de estructuración de la tarea.

Por el contrario, los patrones comunicativos caracterizados por el antagonismo y adversidad se asocian con LMX de baja calidad (Fairhurst & Chandler, 1989). De Vries et al. (2010) encontraron evidencia de que la dimensión agresividad verbal se relaciona negativamente con el liderazgo carismático y el transformacional. En el mismo sentido, Bakker-Pieper y de Vries (2013) reportan que la agresividad verbal se relaciona negativamente con el LMX. En cuanto a la dimensión manipulación de la impresión, este es un rasgo que puede relacionarse negativamente al LMX debido a que las conductas de ocultamiento, engaño o manipulación para lograr congraciarse con el interlocutor, pueden ser percibidas por los subordinados como carentes de transparencia y hasta deshonestas, y atentar en cierta medida contra la ética, que es un requisito que “está en el corazón mismo del liderazgo” (Ciulla, 1995). Esta investigación busca determinar si estas variables interactúan con el tamaño de grupo y el grado de estructuración de la tarea cuando se relacionan con el LMX.

### 2.2.3. *Tamaño del Grupo o ámbito de control*

El tamaño del grupo es una variable estructural considerada en las decisiones sobre configuración de los grupos de trabajo (Mintzberg, 1980) porque afecta su efectividad (Campion et al., 1996). El tamaño de la unidad de trabajo también es conocido como



“ámbito de control” o “ámbito de supervisión” (*span of control*) y está referido al número de posiciones agrupadas formalmente dentro de una sola unidad que reportan a un mismo superior. El tamaño del grupo debe ser tal que se ajuste a las características de las tareas. Un equipo demasiado grande podría ser difícil de manejar y provocar que los integrantes pierdan interés debido a la falta de participación individual; mientras que lo opuesto, equipos con pocos miembros, podría ocasionar una recarga innecesaria de trabajo y el grupo podría no tener los recursos suficientes para completar la tarea y lograr los objetivos (Dyer & Dyer, 2013). Desde otra perspectiva, cuando las actividades desarrolladas en la unidad de trabajo son estandarizadas o normalizadas, las unidades pueden tener mayor número de posiciones porque los procesos y los resultados están definidos y se requiere menor supervisión directa; mientras que cuando las actividades requieren coordinaciones entre los integrantes y ajustes constantes, las unidades tienden a ser pequeñas porque la comunicación requerida es mayor y solo se puede realizar si el grupo no es grande (Mintzberg, 1980).

No existe consenso respecto a qué se considera un grupo pequeño o un grupo grande. Una de las definiciones clásicas sobre “grupo pequeño” es la de Strodbeck & Hare (1954: 107) la que reconoce implícitamente el rol de la comunicación en la definición: “Aunque el concepto de grupo pequeño es utilizado sin una definición uniforme, el término como es usado se refiere a grupos que son lo suficientemente pequeños para que cada participante pueda tener al menos la oportunidad potencial de responder directamente a los comentarios de otro participante durante el periodo en consideración”. En la misma línea, Schyns, Maslyn, & Weibler (2010) definen un grupo grande o de ámbito de control extenso como aquel en el que el número de subordinados que reportan a un líder dificulta la creación de relaciones “cercanas” (o de alta calidad) a lo largo de todos los integrantes. Tomando como referencia lo recomendado por Hare & Hare (2003), consideraremos un grupo pequeño aquel de hasta 5 participantes y grande de 6 a más, en razón de que un grupo de 4 o 5 miembros reporta altos niveles de participación y relaciones amistosas, en comparación a grupos de 6 a más participantes.

Los resultados reportados en la literatura respecto al impacto del tamaño del grupo sobre LMX son contradictorios y han dejado abierto el tema (Schyns et al., 2010). Green, Anderson, & Shivers (1996) estudiaron la relación de variables demográficas y organizacionales sobre LMX, entre ellas el tamaño de la unidad de trabajo. Concluyeron que el tamaño del grupo se relaciona negativamente a la calidad de LMX, confirmando resultados similares hallados en un estudio previo realizado por ellos en 1983 en sucursales bancarias. Sin embargo, Cogliser & Schriesheim (2000) llegaron a conclusiones contrarias:

no encontraron soporte a su hipótesis de que el tamaño de la unidad de trabajo se relacione significativamente con LMX. La relación encontrada fue negativa, pero no significativa. Nuestro estudio busca contribuir en esa línea, determinando si en la generación y mantenimiento de relaciones de alta calidad con sus subordinados a través de su comunicación, el tamaño del grupo influye.

La capacidad del líder de construir relaciones LMX de alta calidad a través de la comunicación puede ser afectada por el tamaño del grupo. De acuerdo con Keyton & Beck (2008), cuando la comunicación no se adapta al tamaño del grupo pueden presentarse inconvenientes, dado que el tiempo del que dispone el líder para interactuar con cada integrante del equipo se reduce. Dado que el tiempo del líder es una variable finita, cuanto mayor sea el número de miembros del grupo, menor sería el tiempo del que dispondría para interactuar con cada uno. La menor cantidad de tiempo disponible no solo puede provocar la reducción del número de contactos, sino afectar características de estos como la duración, los contenidos, el canal a utilizar, el clima de la comunicación. Por lo expuesto, planteamos la hipótesis:

*H1: El tamaño de grupo modera la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX.*

Como se ha descrito en el acápite correspondiente a la comunicación del líder, algunos rasgos del estilo favorecen el LMX y otros lo debilitan. La expresividad, la precisión, el cuestionamiento y la emocionalidad favorecen la calidad del vínculo líder-seguidor (Campbell et al., 2003; Johanson et al., 2014; Michael et al., 2005), mientras que la agresividad verbal (Bakker-Pieper & de Vries, 2013; Gail T. Fairhurst & Chandler, 1989) y la manipulación de la impresión lo afectan con signo negativo (Teven et al., 2006). Estimamos que variaciones en el tamaño grupo influirían sobre las dimensiones dado que a mayor tamaño de grupo el líder debe adaptar las comunicaciones a esta situación y distribuir sus recursos de tiempo y atención para satisfacer las necesidades del trabajador y no afectar el desempeño de la unidad de trabajo (Keyton & Beck, 2008).

Las dimensiones expresividad (locuacidad, dominio conversacional, humor, informalidad) y precisión (estructuración, concentración, sustantividad y concisión), consideramos que interactúan inversamente con el tamaño del grupo. Tomando en consideración que el líder tiene recursos finitos de tiempo y disponibilidad para distribuir su atención a todos los trabajadores; a mayor tamaño de grupo se reduciría la frecuencia de los contactos y la calidad de los mismos, pudiendo ser percibidos por los trabajadores como insuficientes para construir una relación LMX de calidad tanto como para obtener la

información completa sobre los objetivos, logros y acontecimientos de la unidad de trabajo. De allí planteemos las hipótesis:

*H1a: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión expresividad del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más débil cuando el tamaño del grupo es mayor.*

*H1b: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión precisión del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más débil cuando el tamaño del grupo es mayor.*

La dimensión agresividad verbal es reconocida por la literatura como un rasgo de comunicación destructivo que afecta dramáticamente las relaciones interpersonales, por su potencial de dañar el autoconcepto y el bienestar psicológico del receptor de las agresiones (Infante et al., 1992). Los mensajes agresivos provocan sentimientos de inadecuación, humillación, vergüenza, desesperanza, desesperación y depresión (Anderson & Martin, 1999). Las conductas autocráticas, duras, poco amigables, distantes y hostiles en el líder, afectan al subordinado, provocando insatisfacción con el líder (Infante & Gorden, 1985), lo que explica que se asocie negativamente al LMX (de Vries et al., 2010). De acuerdo con la literatura, cuando el tamaño de la unidad crece, los líderes se ven enfrentados a una mayor demanda de trabajo, que provoca un estilo de liderazgo más impersonal, autocrático y firme, al tiempo que se reducen las oportunidades de interactuar con sus subordinados (Hemphil, 1950). Schyns, Maslyn, & van Veldhoven (2012), encontraron que en grupos grandes, para construir relaciones LMX de alta calidad, los líderes requieren mostrar altos niveles de amabilidad, y cortesía, rasgos opuestos a la agresividad verbal. Por ello se esperaría comprobar la hipótesis que:

*H1c: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión agresividad verbal del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más fuerte cuando el tamaño del grupo es mayor.*

La dimensión cuestionamiento, se manifiesta en los rasgos inquisitivos, que estimulan la argumentación y la discusión de los temas, proponiendo el intercambio de opiniones, así como la expresión aguda, fuera de lo convencional, curiosa. Los grupos grandes reducen las posibilidades de interacción cercana de todos los integrantes con el líder (Hare & Hare, 2003; Schriesheim, Castro, & Yammarino, 2000). Adicionalmente, los trabajadores tienden a incrementar sus manifestaciones de opiniones cuando el grupo es pequeño más que cuando el grupo es grande (LePine & Van Dyne, 1998). Al mismo tiempo, si bien el líder puede tener intención de propiciar la participación de todos, la

disponibilidad de tiempo podría reducir la frecuencia y posibilidades de intervención de los integrantes. Por ello planteamos la hipótesis:

*H1d: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión cuestionamiento del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más débil cuando el tamaño del grupo es mayor.*

La dimensión emocionalidad en el estilo de comunicación del líder es percibida a través de la exteriorización de las emociones y sentimientos del líder, en toda su gama, así como en las conductas de preocupación, ansiedad y estrés, propias del ejercicio de la responsabilidad jerárquica. Estas conductas resultan favorables al liderazgo (Damen, Van Knippenberg, & Van Knippenberg, 2008; Venus et al., 2013). Consideramos que pueden interactuar con el tamaño del grupo en la medida en que si el grupo es pequeño, la cercanía con el líder puede ayudar a los miembros del grupo a entender y aceptar satisfactoriamente la emocionalidad del líder. Por el contrario, en grupos grandes, existe mayor distancia física y psicológica entre el subordinado con el líder (Schyns et al., 2010) y es posible que los integrantes del grupo no tengan acceso a toda la información de la unidad de trabajo que les permita interpretar la emocionalidad del líder, provocando su rechazo. De allí que planteamos que:

*H1e: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión emocionalidad del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más débil cuando el tamaño del grupo es mayor.*

En cuanto a la dimensión manipulación de la impresión, conocida como maquiavelismo o manipulación de las relaciones, comprende conductas en las que los mensajes del líder no son abiertos ni transparentes, sino que ocultan su verdadero pensamiento o intenciones, a fin de alcanzar la aceptación o congraciarse con sus interlocutores. Estas conductas afectan naturalmente con signo negativo el LMX (Bakker-Pieper & de Vries, 2013), porque generan desconfianza en el líder y restan a la percepción de ética e integridad que son requisitos básicos del liderazgo (Ciulla, 2005). De acuerdo con Teven et al. (2006) las tendencias maquiavélicas del superior son observables por los subordinados y se relacionan negativamente con la percepción de competencia, cuidado, confiabilidad y credibilidad. En grupos pequeños, donde la frecuencia de contactos es mayor y existe una menor distancia psicológica, es de esperarse que una mayor intensidad de esta dimensión no varíe el impacto per se negativo sobre la calidad del LMX. Contrariamente, en grupos grandes, al existir una mayor distancia psicológica y posibilidad de conocimiento

entre el líder y el subordinado, un mayor nivel de manipulación sí afectaría con mayor intensidad el LMX. De allí que planteamos que:

*H1f: El tamaño del grupo modera la relación entre la dimensión manipulación de la impresión del estilo de comunicación del líder y el LMX, de tal modo que la relación se hace más fuerte cuando el tamaño del grupo es mayor.*

#### 2.2.4. Estructuración de la Tarea

Las características de la tarea son factores que afectan el desempeño de los equipos de trabajo (Kulik et al., 1988; Oldham et al., 1976) y han merecido una amplia atención en la literatura (Fried & Ferris, 1987; Loher et al., 1985). Esta variable ha sido estudiada por su contribución a explicar fenómenos del nivel de individuo y del grupo (Campbell, 1988; Wood, Mento, & Locke, 1987).

Desligando la tarea de su hacedor, Wood (1986) identificó que las tareas tienen tres componentes: el producto resultante, la información requerida y las acciones necesarias para llevarla a cabo, y derivó tres dimensiones para medir su complejidad: la complejidad de los componentes (como función del número de acciones necesarias para su ejecución); la complejidad de la coordinación (referida a la relación entre información-acciones-producto para ejecutarla lo cual involucra tiempos, frecuencias, intensidad y locación); y la complejidad de la dinámica (en relación al cambio en el tiempo que sufren las acciones y la información, lo que obliga al hacedor a adaptarse).

Sobre la base de lo anterior, la complejidad de la tarea puede ser determinada objetivamente, independiente de quién la realice, y estaría relacionada directamente con sus atributos: accesibilidad de la información, la diversidad de la información y el ratio de cambio (Campbell, 1988). De ahí que sería posible establecer una clasificación de las tareas según cuatro características: a) la presencia de múltiples rutas para obtener el producto o resultado, b) la presencia de múltiples resultados deseados, c) la presencia de interdependencias en conflicto entre las rutas y los varios resultados deseados (lograr un resultado entra en conflicto con el logro de otro resultado también deseado), y d) la presencia de incertidumbre (poca información) o posibles conexiones entre las múltiples rutas y los resultados (Campbell, 1988). Por lo expuesto, medir la complejidad de una tarea no resulta sencillo, dado que si bien existen atributos de la tarea misma que determinarían su complejidad objetivamente, esta deberá ser calificada por un sujeto observador, quien aportaría su punto de vista en función de su propia percepción, experiencia y conocimientos.

Buscando la objetividad en la medición de la complejidad, Withey, Daft, & Cooper (1983) desarrollaron un instrumento para medirla utilizando dos dimensiones. La primera de ellas se refiere al número de excepciones a las que tiene que hacer frente el trabajador al realizarla, lo cual equivale a la *variedad*, que se expresa en la frecuencia de los eventos inesperados o diferentes que ocurren en un proceso de conversión. Cuando el número de excepciones es alto, el trabajador no puede predecir los problemas y las tareas se vuelven únicas. Cuando pocas excepciones ocurren, la tarea es repetitiva. La segunda característica es el grado de *estructuración (analyzability)* de la tarea. Cuando un proceso de trabajo es estructurado, puede ser entendido como una secuencia de pasos identificados previamente y conocidos por el trabajador, que pueden ser seguidos como en un proceso computacional. Por el contrario, cuando la tarea es de baja estructuración, no se puede establecer en forma objetiva la secuencia a realizar, por lo que el trabajador debe utilizar tiempo pensando en cómo ejecutar la tarea o solucionar el problema, dado que hay muchos caminos para realizarla y resultados posibles (Withey et al., 1983). Las tareas de baja estructuración y alta variedad se presentarían como más retadoras al trabajador.

El nivel de reto que exige una tarea es función de las variaciones en la percepción de los sujetos que deben realizarla, y en esa percepción se reflejan los sesgos del individuo según su experiencia, familiaridad con la tarea, patrones de referencia y actitudes (O'Reilly, Parlette, & Bloom, 1980). En este estudio no se considerara la dimensión variedad debido a que no se considera relevante el hecho de que la tarea sea única o repetitiva. Lo que sí consideramos relevante es el hecho de que sea estructurada o no estructurada, porque ello determinará el nivel de reto al que se enfrenta el trabajador, al tener que dedicar esfuerzo para encontrar rutas para resolverla dado que pueden existir varias formas de realizarla y varios resultados posibles (Withey et al., 1983).

Los líderes y los subordinados participan en la ejecución de las tareas que deben ser realizadas por el grupo de trabajo. Los líderes adaptan sus estilos de liderazgo según las características de la tarea y las características de los subordinados (Dóci & Hofmans, 2015; Dunegan et al., 2002). Se asume que los líderes tienen los conocimientos, experiencia y motivación para guiar a sus subordinados satisfactoriamente. Sin embargo, Dóci & Hofmans (2015) reportan que según las características de la situación, los líderes activan mecanismos cognitivos diferentes. Si la tarea es percibida como posible de ser manejada, se activan patrones mentales de liderazgo transformacional (Bass et al., 2003). Mientras que si la tarea es de alta complejidad y percibida como muy difícil de manejar, se activan mecanismos de rechazo y el líder puede perder recursos psicológicos y comportarse de manera insegura y

autoritaria. Esta posibilidad de que el líder pierda recursos psicológicos frente a sus subordinados ante tareas de baja estructuración puede afectar la percepción de liderazgo.

Al adaptar sus estilos de liderazgo a las características de la tarea, podemos asumir igualmente que el líder requerirá adaptar sus estilos de comunicación. La teoría de la Ruta-Meta de (House, 1996) expone un conjunto de proposiciones sobre el rol del líder de acuerdo a la ruta-meta a alcanzar, que indirectamente delinean cómo adapta el líder sus mensajes según las tareas. Ante tareas de alta incertidumbre o retadoras, los subordinados esperan que el líder clarifique, comunique adecuadamente la información necesaria, defina los objetivos, metas, productos o resultados esperados, y brinde el soporte, lo cual será satisfactorio y contribuirá al logro. Pero si los subordinados perciben que la tarea no es demandante o sienten que sus habilidades y conocimientos son suficientes para realizar la tarea, las intervenciones del líder aclarando la ruta-meta serán consideradas innecesarias, controladoras, desmotivantes e insatisfactorias (House, 1996).

Existe un vacío en la literatura respecto al rol moderador de la estructuración de la tarea sobre la relación entre el modo cómo se comunica el líder y la calidad del vínculo LMX. Una de las pocas investigaciones realizadas es la de Dunegan et al. (1992), cuyos resultados indican que la estructuración y la variedad de la tarea interactúan con el LMX y predicen el nivel de desempeño de los subordinados. Cuando las tareas son a) rutinarias y estructuradas (no retadoras) o b) muy variadas e inestructuradas (retadoras), la calidad del LMX se relaciona significativamente con el nivel de desempeño del subordinado. Sin embargo, si los subordinados realizan tareas de niveles manejables de variedad y estructuración, la relación entre LMX y desempeño no se hace evidente. Sumando a lo anterior lo propuesto por la teoría ruta-meta (House, 1996), en el sentido que ante tareas retadoras, se espera que el líder brinde orientación e información para clarificar el camino, se esperaría encontrar evidencia de que la complejidad de la tarea es relevante para la relación entre la comunicación del líder y el LMX, y que por lo tanto los líderes deben ser sensibles a estas variables en la construcción de sus relaciones con sus subordinados.

La teoría de Características del Puesto (Hackman & Oldham, 1976) contribuye a comprender el efecto de la estructuración de la tarea sobre la comunicación del líder. Esta teoría propone que los trabajadores se sienten más satisfechos y motivados a desempeñarse efectivamente en sus puestos cuando las características de las tareas crean en ellos estados psicológicos estimulantes. La percepción de la significatividad o importancia de la tarea, la responsabilidad experimentada por los resultados y el conocimiento de los resultados obtenidos por sus esfuerzos son los estados psicológicos que contribuyen a la motivación.

La percepción de significatividad de la tarea se refiere a la asociación de esta con valores que considera importantes según su estructura valorativa. Ante tareas retadoras (baja estructuración) los trabajadores satisfacen su necesidad de desarrollo personal, lo cual contribuye a la satisfacción y el desempeño.

En el mismo sentido, Dunegan, Uhl-bien, & Duchon (2002) en su estudio sobre el rol moderador del conflicto de rol, la ambigüedad de rol y la satisfacción intrínseca con la tarea sobre la relación entre LMX y el desempeño del subordinado, reportan que bajos niveles de satisfacción intrínseca y de ambigüedad neutralizan la relación entre LMX y desempeño. Contrariamente, cuando la satisfacción intrínseca es alta y la ambigüedad también, la relación LMX-desempeño se fortalece. Los trabajadores cuyas tareas son retadoras y satisfactorias, experimentan una mejor relación LMX-desempeño (Dunegan et al., 2002: 282).

Una parte de la percepción del trabajador respecto a la significatividad de su tarea se explica por la influencia del líder a través de sus mensajes. La percepción de los líderes puede influir en la percepción del trabajador respecto a las características de la tarea (Griffin, 1981). Los líderes cuyos estilos son transformacionales (Bass et al., 2003) pueden influenciar en el modo cómo los trabajadores perciben e interpretan el contexto laboral. Shamir, House, & Arthur (1993) proponen que los líderes de estilos carismáticos y transformacional influyen sobre la valoración de la significatividad y el involucramiento del trabajador a sus tareas mediante sus acciones y mensajes verbales y no verbales. Personifican en sí mismos su misión y visión, así como enmarcan a través de sus mensajes los contenidos ideológicos, valores y razonamientos intelectuales dando lugar al marco mental que inspira y guía. Sobre la base de la literatura expuesta, estimamos que las conductas comunicativas de los líderes influyen en la percepción y valoración de los trabajadores frente a tareas estructuradas o poco estructuradas, por lo que planteamos la hipótesis:

*H2: La estructuración de la tarea modera la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX.*

Nuestro estudio busca expandirse más allá de la comprobación de la interacción de la estructuración de la tarea sobre la relación estilo de comunicación-LMX. Esperamos contribuir a aclarar cómo se desarrolla dicha influencia determinando cuáles son las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre las cuales dicha influencia es significativa. Por ello, planteamos un conjunto de subhipótesis, específicas para cada una de las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder.



De acuerdo con la teoría de características del puesto (Hackman & Oldham, 1976), la intervención del líder es más requerida cuando el trabajador se enfrenta a tareas estructuradas que a las no estructuradas. Las tareas estructuradas son percibidas por el trabajador como poco retadoras, se reduce la percepción de significatividad de la tarea, lo que provoca una baja motivación y un bajo desempeño. Ante esta situación, el líder puede orientarse hacia el estilo carismático-transformacional, y ayudar a sus subordinados a elevar su autoestima y autovaloración mediante la comunicación de sus altas expectativas de desempeño y su confianza (Shamir et al., 1993). La dimensión expresividad del estilo de comunicación del líder, es decir conductas de locuacidad, contacto frecuente, informalidad, apertura, buen humor, contribuirían a contrarrestar la poca motivación de la tarea estructurada, y favorecerían la calidad del LMX. Planteamos la hipótesis siguiente:

*H2a: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión expresividad del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea alta.*

La dimensión precisión en el estilo de comunicación del líder, se exterioriza en la exactitud en la composición de los mensajes, la concisión, la habilidad para estructurar sus mensajes en forma clara sin perderse en datos innecesarios, demostrando profesionalismo de experto. No se ha identificado literatura que haya estudiado la relación entre la precisión en la comunicación del líder y la estructuración de la tarea. Tomando en consideración que los subordinados siempre requieren que el líder clarifique la misión y la visión, así como las instrucciones respecto a su ejecución (House, 1996), estimamos que la habilidad del líder de articular sus mensajes con alta precisión favorecerá en mayor intensidad la calidad del LMX cuando las tareas sean no estructuradas, dado que reduciría la ambigüedad. Planteamos la hipótesis siguiente:

*H2b: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión precisión del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea baja.*

La agresividad verbal del líder se relaciona negativamente al LMX (Bakker-Pieper & de Vries, 2013) y reduce la satisfacción laboral (Infante & Gorden, 1985). La agresividad verbal es un rasgo de personalidad opuesto a la flexibilidad comunicativa, y que se define como la predisposición a atacar los autoconceptos de otros o sus posiciones respecto a tópicos (Infante & Wigley III, 1986). Las conductas de agresividad verbal del líder contra sus subordinados han sido estudiadas por Infante & Gorden (1985), quienes indican que cuanto menos agresividad verbal perciban en el líder, más abiertos y proclives serán los

subordinados a expresar sus ideas y polemizar sobre lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. Dado que las tareas de baja estructuración ofrecen un mayor reto, la situación puede crear un clima de presión laboral (Karasek, 1979), que dispare conductas de agresividad verbal en el líder. De acuerdo con lo reportado por Dóci & Hofmans (2015), la conducta de los líderes se modifica hacia el autoritarismo y el antagonismo frente a tareas que perciben como muy difíciles de alcanzar, por una pérdida de recursos psicológicos. Por ello se espera encontrar que ante tareas estructuradas, la relación entre agresividad verbal y LMX continúe siendo negativa, pero la intensidad de la relación aumentará cuando el trabajador enfrente tareas de baja estructuración. Frente a tareas más retadoras para el trabajador, la agresividad del líder puede ser percibida por el subordinado como una falta de comprensión, falta de confianza en sus competencias, contribuir a elevar la presión laboral, afectar el bienestar psicológico del trabajador y, por ende, relacionarse negativamente con más intensidad al LMX. De allí que planteamos que:

*H2c: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión agresividad verbal del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea baja.*

El cuestionamiento, como se ha indicado, se manifiesta en conductas comunicativas en las que el líder muestra su pensamiento agudo e inquisitivo, curioso, buscando soluciones más allá de lo convencional, estimula la discusión abierta de los temas y promueve la participación. Estas conductas tendientes hacia la argumentación contribuyen a favorecer la calidad del LMX (Bakker-Pieper & de Vries, 2013) y se asocian a la dimensión de estimulación intelectual del liderazgo transformacional (Bass et al., 2003). Cuando el trabajador debe realizar tareas estructuradas, siguiendo una secuencia preestablecida y conocida, un mayor o menor grado de cuestionamiento en el estilo del líder no afectaría su impacto sobre el LMX. Por el contrario, en tareas no estructuradas, el subordinado puede requerir que el líder interactúe para estimular la búsqueda de alternativas y promueva el diálogo para encontrar soluciones óptimas. Como lo expresa la teoría del liderazgo transformacional, un líder que exteriorice a través de sus mensajes la búsqueda participativa de caminos y resultados que superen lo convencional, es percibido favorablemente, lo cual consideramos favorecería el LMX. De allí que planteamos la siguiente hipótesis:

*H2d: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión cuestionamiento del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea baja.*

La emocionalidad en el estilo de comunicación del líder se asocia a conductas en las que exterioriza sus sentimientos, emociones, estados anímicos, preocupación, tensión y ansiedad frente al reto del puesto. Los líderes tienen el poder de influir sobre las percepciones de sus subordinados respecto a las tareas y objetivos. A través de sus mensajes verbales y no verbales, los líderes crean los marcos ideológicos y moldean la valoración de los trabajadores respecto a la significatividad de las tareas (Shamir et al., 1993). De allí que consideremos que la valoración del líder sobre la relevancia de la tarea, pueda ser percibida por el trabajador a través de las exteriorizaciones de emocionalidad. Como se ha mencionado, las tareas estructuradas pueden llegar a ser desmotivadoras (Hackman & Oldham, 1976) y en esta situación, la emocionalidad del líder puede favorecer el LMX, en razón de que la exteriorización de su preocupación o ansiedad ayudarían al subordinado a sopesar la importancia de la tarea, aunque sea poco retadora. Contrariamente, cuando la tarea es inestructurada, una mayor emocionalidad consideramos que no favorecería el LMX, porque puede ser interpretada como una pérdida de recursos psicológicos por parte del líder (Dóci & Hofmans, 2015), y además añadiría una mayor presión psicológica sobre el trabajador. Por lo anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

*H2e: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión emocionalidad del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea alta.*

Como se indicó anteriormente, la manipulación de la impresión, asociada al maquiavelismo, comprende conductas comunicativas que ocultan el verdadero pensamiento o intenciones del líder, quien recurre a ellas a fin de alcanzar la aceptación o congraciamiento con sus interlocutores. Estas conductas se relacionan con signo negativo al LMX (Bakker-Pieper & de Vries, 2013), porque generan desconfianza y restan a la percepción de ética e integridad que son requisitos básicos del liderazgo (Ciulla, 2005). De acuerdo con Teven et al. (2006) las tendencias maquiavélicas del superior son observables por los subordinados y se relacionan negativamente con la percepción de competencia, cuidado, confiabilidad y credibilidad. Consideramos cuando la tarea es poco estructurada y exige reto al trabajador, sus recursos de atención, tiempo e interés están concentrados en la tarea, por lo que un mayor o menor nivel de este rasgo en el líder no impactaría sobre LMX. Sin embargo, este efecto sí será mayor cuando el trabajador realiza tareas de alta estructuración. Ante el poco reto de la tarea, el subordinado dispone de más recursos de tiempo y atención para dedicarlos a otros temas. Percibir al líder comportarse con intención

manipuladora provocará un mayor rechazo, desconfianza y baja aceptación del liderazgo, deteriorando el LMX. Nuestra hipótesis planteada se expresa en los siguientes términos:

*H2f: El grado de estructuración de la tarea modera la relación entre la dimensión manipulación de la impresión del estilo de comunicación del líder y LMX, de tal modo que la relación será más fuerte cuando la estructuración sea alta.*

En la Figura 2.2 se muestra el modelo de investigación planteado. El estilo de comunicación del líder siempre influye en el LMX, tal como ha sido sustentado en la fundamentación teórica. En otras palabras, el nivel de expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión son componentes propios del estilo de comunicación del líder. Nuestras hipótesis H1 y H2 plantean que el tamaño del grupo y la estructuración de la tarea moderan la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX.

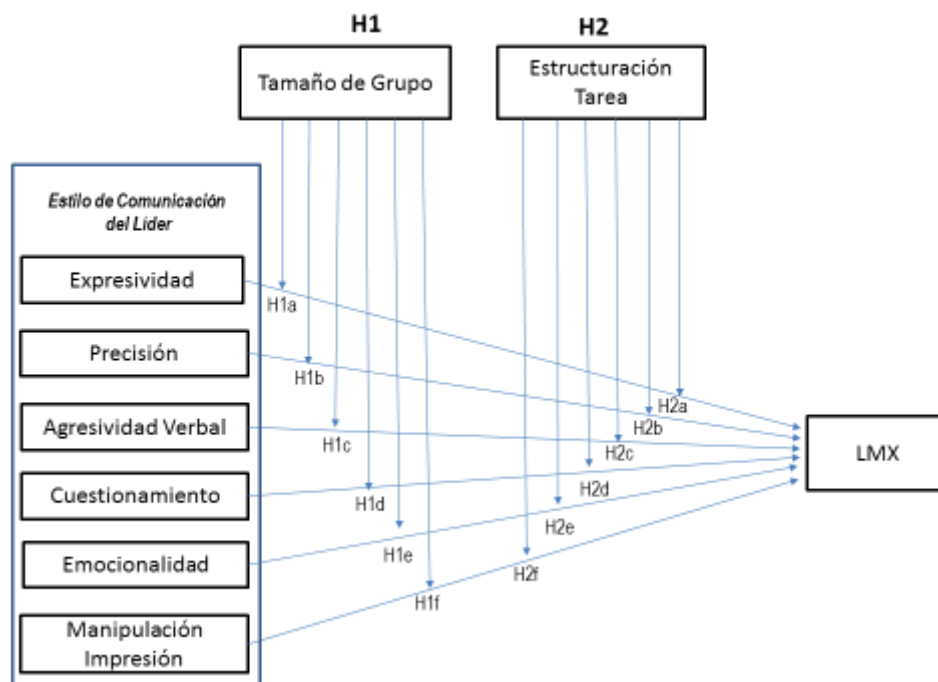


Figura 2.2: Modelo de Investigación

## 2.3. Metodología

### 2.3.1. Base de datos

Para la realización de este estudio se ha construido una base de datos con la participación de 149 sujetos, trabajadores profesionales contactados durante su permanencia como estudiantes en programas de posgrado y cursos de extensión de ESAN School of Business, adscrita a la Universidad ESAN, de la ciudad de Lima, Perú. Los sujetos fueron invitados a participar voluntariamente en una investigación sobre comunicación y liderazgo, en el aula, de cursos no relacionados al tema de investigación.

La encuesta fue aplicada en papel, por la investigadora, durante un tiempo de 30 minutos aproximadamente. Originalmente, respondieron la encuesta 279 sujetos, y se procedió a la depuración descartando casos de encuestas con información inconsistente o incompleta, y aquellos casos que no cumplieran el requisito de encontrarse en actividad laboral con un mínimo de **12 meses** bajo el mando del mismo líder. Este requisito obedece al criterio del tiempo considerado necesario para que la relación se establezca, y hayan tenido oportunidades suficientes para cultivar relaciones de alta calidad. Como parte de las instrucciones, se les solicitó que en el caso de reportar a más de un superior simultáneamente, evaluaran a uno de ellos bajo el criterio de mayor cantidad de tiempo bajo su mando.

Respecto a las características de la muestra, es importante mencionar que el 55% de la muestra posee estudios universitarios; el 26% ha cursado además estudios de maestría o doctorado y solo el 18% indica estudios técnicos o de nivel básico secundario. Estaríamos frente a un grupo laboral de altos estudios, dado que el 81% reporta haber culminado el grado universitario. En cuanto a los puestos de trabajo, el 48% de la muestra indica ser asistente o analista y el 52% desempeña puestos con responsabilidad directiva como supervisores, jefes, subgerentes o gerentes. La media de experiencia laboral es de 12 años. Los participantes laboran en empresas privadas (76%), entidades gubernamentales (16%), de propiedad social (.7%) y organizaciones mixtas público-privadas (8%). En cuanto al género, el 69% es de género masculino. Las edades están comprendidas entre 21 y 62 años, con una media de 36 años. En su mayoría son de nacionalidad peruana (97%).

### 2.3.2. Instrumento

El instrumento utilizado para el recojo de la data (Anexo 1) contiene los reactivos para medir el estilo de comunicación del líder, la calidad del vínculo líder-seguidor (LMX), el tamaño de grupo, la estructuración de la tarea, y datos socio-demográficos. Fue sometido al proceso de traducción al español, test-retest, y validado por un panel de tres traductores profesionales.

**Estilo de comunicación del líder:** Se aplicó el *Communication Styles Inventory* (de Vries et al., 2010), adaptado para que el subordinado evalúe el estilo de comunicación de su líder directo. Está compuesto por 96 preguntas, respecto a las seis dimensiones del constructo (16 ítems por cada dimensión): expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión. Los ítems fueron contestados en una escala tipo Likert de cinco categorías, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo la mayor parte de las veces; 3, de acuerdo en la mitad de las veces; 4, de acuerdo la mayoría de las veces y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

Ejemplos de los reactivos: “El/ella siempre tiene mucho que decir” (expresividad), “Sus conversaciones siempre se refieren a un tema importante” (precisión), “Humilla a las personas delante de otros” (agresividad verbal), “Durante una conversación, trata de descubrir el porqué de la opinión de los demás” (cuestionamiento), “Cuando le preocupa algo, le resulta difícil hablar sobre cualquier otro tema” (emocionalidad), “Con el fin de ser considerado simpático/a, a veces expresa ideas que a su interlocutor le gusta escuchar” (manipulación de la impresión).

Para medir la confiabilidad del instrumento, se calculó el alpha de Cronbach de cada una de las seis dimensiones, las cuales se indican en la diagonal de la Tabla No. 2.1.

**Vínculo/Intercambio Líder-Seguidor (LMX):** Para medir el constructo LMX, que indica la calidad del vínculo líder-seguidor, se utilizó el instrumento propuesto por Graen & Uhl-Bien (1995) conformado por siete reactivos. Las respuestas fueron expresadas en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 indica “totalmente en desacuerdo” y 5 expresa “totalmente de acuerdo”. Algunos ejemplos de reactivos de esta escala son: “Conozco qué tan satisfecho se encuentra mi líder respecto a mi trabajo”, “Mi líder comprende mis problemas y necesidades de trabajo”, “Tengo suficiente confianza en mi líder como para defender y justificar su decisión aún si no se encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a”. La escala muestra un alto nivel de confiabilidad ( $\alpha = .90$ ).

**Tamaño de Grupo:** Se incluyó la pregunta abierta: *Número aproximado de personas que reportan directamente al mismo líder que usted.*

**Estructuración de la Tarea:** Se midió utilizando cuatro indicadores del instrumento propuesto por Dunegan, Duchon & Uhl-Bien (1992), basados en el trabajo de Withey, Daft & Coopers (1983): “Existe una manera claramente establecida de hacer los principales tipos de trabajo que normalmente realizo”; “Existe un cuerpo bien definido de conocimientos del tema que me guían al hacer mi trabajo”; “Existe una secuencia comprensible de pasos que puedo seguir para hacer mi trabajo”; “Puedo realmente confiar en los procedimientos y prácticas establecidos para realizar mi trabajo”. Las respuestas se recogieron en una escala tipo Likert, con puntajes del 1 al 5, donde 1 expresa “totalmente en desacuerdo” y 5 expresa “totalmente de acuerdo”. El nivel de confiabilidad de la escala es  $\alpha = .88$ .

**Variables de control:** El instrumento incluyó las preguntas de las variables de control edad y género del subordinado y del líder. Hemos incluido como variables de control también al líder por razón de que se está estudiando una relación de pareja, donde las características de ambos sujetos podrían influir en el comportamiento del LMX.

## **2.4. Resultados**

Los datos fueron procesados y depurados para asegurar la calidad de la información. Se observó el comportamiento normal de medias y desviaciones estándar. El procesamiento estadístico para la validación de las hipótesis se realizó utilizando regresiones múltiples jerárquicas, con el software SPSS, versión 21.

El instrumento fue aplicado a un solo evaluador por la necesidad de obtener del mismo sujeto la información sobre todas las variables predictoras, moderadoras y criterio. De acuerdo con Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff (2003) podría existir riesgo de sesgo por método común, por lo cual se aplicó el test de un solo factor de Harman con todos los ítems del instrumento. Se obtuvo que forzando a un solo factor, este explica el 21.88 por ciento de la varianza. Asimismo, se obtuvo que 31 factores explican más del 77 por ciento de la varianza. Al no haberse obtenido un solo factor, ni que un solo factor explique la mayor parte de la varianza, se considera que la posibilidad de sesgo por método común no es una limitación en este estudio.

En la Tabla No. 2.1 se presentan la media, desviación estándar, correlaciones entre las variables en estudio y en la diagonal superior los indicadores de confiabilidad (alpha de Cronbach).

**Tabla No. 2.1: Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad**

	Media	d.e.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. LMX	3.80	.89	(.90)											
2. Tamaño de Grupo	13.03	11.04	-.08											
3. Estructuración de Tarea	3.83	.88	.33 **	.03	(.88)									
4. Expresividad	3.08	.60	.01	.03	-.15	(.68)								
5. Precisión	3.62	.66	.65 **	-.07	.28 **	-.11	(.88)							
6. Agresividad	2.60	.80	-.54 **	.04	-.24 **	.41 **	-.65 *	(.90)						
7. Cuestionamiento	3.07	.66	.53 **	-.03	.15	.04	.53 *	-.42 *	(.71)					
8. Emocionalidad	2.59	.79	-.46 **	.06	-.20 *	.31 **	-.66 *	.72 *	-.31 *	(.87)				
9. Manipulación	2.57	.80	-.32 **	.00	-.27 **	.48 **	-.42 *	.60 *	-.10	.62 *	(.81)			
10. EdadSubord	35.91	8.66	.08	.09	.08	-.05	.09	-.11	.00	-.03	-.14			
11. GeneroSub	1.69	.46	.07	.11	.01	-.03	.08	-.14	.10	-.15	.00	.14		
12. EdadLider	46.50	9.46	.18 *	.01	.07	.01	.13	-.08	.02	-.13	-.04	.27 *	.00	
13. GeneroLider	1.76	.43	.15	.23 **	.08	.03	-.02	.01	-.02	-.11	.05	.03	.20 *	.18 *

\*\* Correlación significativa al nivel de 0.01 (2-colas). \* Correlación significativa al nivel de 0.5 (2-colas). N = 149.

La variable dependiente *LMX* se correlaciona con la variable moderadora estructuración de la tarea (.33,  $p \leq .01$ ), así como con cinco de las dimensiones del estilo de comunicación del líder: *precisión* (.65,  $p \leq .01$ ), *agresividad verbal* (-.54,  $p \leq .01$ ), *cuestionamiento* (.53,  $p \leq .01$ ), *emocionalidad* (-.46,  $p \leq .01$ ) y *manipulación de la impresión* (-.32,  $p \leq .01$ ). No muestra correlación con expresividad ni con el tamaño del grupo. La variable *tamaño de grupo* no se correlaciona con ninguna variable del estudio. La variable *estructuración de la tarea*, se correlaciona con cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder: *precisión* (.28,  $p \leq .01$ ), *agresividad verbal* (-.24,  $p \leq .01$ ), *emocionalidad* (-.20,  $p \leq .05$ ) y *manipulación de la impresión* (-.27,  $p \leq .01$ ).

Para las pruebas de hipótesis se ha utilizado regresiones múltiples jerárquicas. En un primer paso se efectuó la regresión de LMX con las variables de control, en un segundo paso se incorporaron las seis variables predictoras y las variables moderadoras. En el tercer paso se incorporaron las interacciones de las variables moderadoras con cada una de las predictoras. Se realizó una regresión independiente para cada una de las dos variables moderadoras y posteriormente una regresión con las interacciones de las dos moderadoras simultáneamente. En la Tabla 2.2 se muestran los resultados de las regresiones.

El Modelo 1 (Tabla 2.2) muestra los resultados de la regresión de las seis dimensiones con LMX sin la intervención de las moderadoras, el modelo alcanza significancia estadística (F para  $\Delta^{2\text{ajustado}} = 24.65$ ,  $p \leq .05$ ). Cuatro dimensiones obtienen betas significativos: expresividad ( $\beta = .18$ ,  $p \leq .01$ ), precisión ( $\beta = .38$ ,  $p \leq .001$ ), agresividad verbal ( $\beta = -.25$ ,  $p \leq .05$ ), cuestionamiento ( $\beta = .23$ ,  $p \leq .01$ ). Manipulación de la impresión muestra significatividad tendencial ( $\beta = -.14$ ,  $p \leq .10$ ) y emocionalidad no muestra significatividad.

Para probar la Hipótesis H1 se utilizó una regresión múltiple jerárquica, en la que se incorporó en el primer paso las dimensiones y la moderadora tamaño de grupo, y en un



segundo paso las interacciones de las predictoras con la moderadora. Los resultados se muestran en el Modelo 2 (Tabla 2.2), donde se observa que el modelo es significativo al obtenerse un F para  $\Delta^2_{\text{ajustado}} = 2.45$ , con  $p \leq .05$ . La hipótesis H1 se valida parcialmente porque una sola dimensión alcanza un beta significativo. La variable tamaño de grupo obtiene un beta significativo de signo negativo ( $\beta = -.12$ ,  $p \leq .05$ ). Adicionalmente, se obtiene que interactúa solo con la dimensión agresividad verbal ( $\beta = -.40$ ,  $p \leq .001$ ), lo que lleva a aceptar la subhipótesis H1c y rechazar las subhipótesis H1a, H1b, H1d, H1e y H1f.

Para la prueba de la Hipótesis H2 se regresionó LMX en un primer paso con las seis dimensiones y la moderadora estructuración de la tarea. En un segundo paso se incluyeron las interacciones de las seis predictoras con la moderadora. Los resultados se aprecian en el Modelo 3 (Tabla 2.2). El modelo alcanza significancia estadística (F para  $\Delta R^2_{\text{ajustado}} = 2.45$ ,  $p \leq .05$ ) y se valida la hipótesis H2 parcialmente. Se obtiene que tres dimensiones del estilo de comunicación del líder interactúan con la estructuración de la tarea: la expresividad ( $\beta = .16$ ,  $p \leq .05$ ), la emocionalidad ( $\beta = .29$ ,  $p \leq .01$ ) y la manipulación de la impresión ( $\beta = -.17$ ,  $p \leq .05$ ). Estos resultados conllevan a aceptar las subhipótesis H2a, H2e y H2f.

Se realizó una regresión múltiple jerárquica para medir el efecto de las dos moderadoras simultáneamente. El Modelo 4 (Tabla 2.2) obtiene significancia estadística (F para  $\Delta R^2_{\text{ajustado}} = 2.39$ ,  $p \leq .01$ ) y las dimensiones del estilo de comunicación que interactúan significativamente son las mismas a las obtenidas en los modelos 2 y 3 antes indicados. El tamaño de grupo modera la relación de agresividad verbal con LMX ( $\beta = -.35$ ,  $p \leq .01$ ); mientras que la estructuración de la tarea modera la relación de la expresividad ( $\beta = .13$ ,  $p \leq .10$ , tendencial), la emocionalidad ( $\beta = .24$ ,  $p \leq .05$ ) y la manipulación de la impresión ( $\beta = -.15$ ,  $p \leq .10$ , tendencial) con el LMX.

**TABLA 2.2**

<b>Efecto Moderador de Variables Contextuales sobre la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder y LMX</b>								
<i>Variables</i>	<i>Modelo 1</i>		<i>Modelo 2</i>		<i>Modelo 3</i>		<i>Modelo 4</i>	
	$\beta$	<i>e.t.</i>	$\beta$	<i>e.t.</i>	$\beta$	<i>e.t.</i>	$\beta$	<i>e.t.</i>
Edad subordinado	-.01	.06	.00	.06	-.01	.05	-.03	.06
Género subordinado	-.02	.12	-.02	.11	-.04	.12	-.03	.12
Edad líder	.08	.05	.03	.05	.04	.06	.01	.06
Género líder	.16 **	.13	.22 ***	.13	.21 **	.13	.25 ***	.13
Expresividad	.18 **	.06	.19 **	.06	.13 †	.06	.14 *	.06
Precisión	.38 ***	.08	.39 ***	.08	.39 ***	.08	.39 ***	.08
Agresividad Verbal	-.25 *	.09	-.29 **	.09	-.29 **	.09	-.32 ***	.08
Cuestionamiento	.23 **	.06	.22 **	.06	.23 **	.06	.23 ***	.06
Emocionalidad	.10	.09	.12	.09	.13	.09	.15	.09
Manipulación de la Impresión	-.14 †	.07	-.17 *	.08	-.08	.07	-.12	.08
<b>Tamaño de Grupo (TG)</b>			-.12 *	.05			-.11	.05
Expresividad x TG			.11	.07			.07	.07
Precisión x TG			-.20	.09			-.18	.09
Agresividad Verbal x TG			-.40 ***	.11			-.35 **	.11
Cuestionamiento x TG			-.02	.07			.04	.07
Emocionalidad x TG			.17	.09			.19	.09
Manipul. Impresión x TG			-.09	.08			-.10	.08
<b>Estructuración de la Tarea (EST)</b>					.08	.06	.09	.06
Expresividad x EST					.16 *	.06	.13 †	.06
Precisión x EST					.05	.09	.08	.09
Agresividad Verbal x EST					-.16	.09	-.07	.10
Cuestionamiento x EST					.01	.06	.00	.06
Emocionalidad x EST					.29 **	.09	.24 *	.09
Manipul. Impresión x EST					-.17 *	.08	-.15 †	.08
<b>R<sup>2</sup></b>	.51		.54		.55		.57	
<b><math>\Delta R^2</math></b>	.49		.05		.04		.10	
<b>F para <math>\Delta R^2</math></b>	24.65 ***		2.45 *		2.34 *		2.39 **	

†  $p < .10$     \*  $p < .05$     \*\*  $p < .01$     \*\*\*  $p < .001$

A continuación presentaremos la exploración de las interacciones de las dimensiones de la comunicación del líder con las dos moderadoras *tamaño de grupo* y *estructuración de la tarea* para corroborar si la interacción se ajusta al sentido de lo propuesto en las subhipótesis.

La subhipótesis H1c planteó que el *tamaño del grupo* modera la relación entre la agresividad verbal y el LMX de modo que esta es más fuerte cuando el tamaño de grupo es mayor. La agresividad verbal es una dimensión de la comunicación del líder que se asocia negativamente con el LMX. En la Figura 2.3 se muestra la gráfica de la interacción, en la que se observa que en grupos pequeños, el impacto negativo de la mayor o menor agresividad verbal sobre LMX no varía en forma importante. Por el contrario, en grupos grandes, la mayor agresividad verbal si impacta con mayor intensidad deteriorando aún más la calidad del LMX, con lo que se comprueba el sentido de la moderación planteado en la subhipótesis.

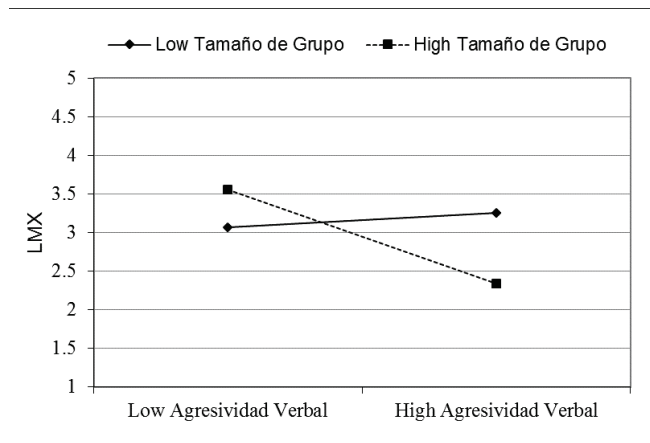


Figura 2.3: Interacción entre Agresividad Verbal y Tamaño de Grupo sobre LMX

En cuanto a la variable moderadora *estructuración de la tarea*, interactúa con tres dimensiones del estilo de comunicación del líder: la expresividad, la emocionalidad y la manipulación de la impresión, las que han obtenido betas significativos (Tabla 2.2, Modelo 3).

La subhipótesis H2a planteó que la estructuración de la tarea modera la relación entre la expresividad y el LMX de manera tal que esta relación es más fuerte cuando la estructuración es alta. La Figura 2.4 muestra que en contextos de tareas de baja estructuración, variaciones en el nivel de expresividad del líder no impactan en forma diferente sobre LMX, mientras que en contextos de alta estructuración de tarea (poco retadoras) la mayor expresividad sí favorece en mayor medida el LMX, lo cual conlleva a aceptar la subhipótesis H2a.

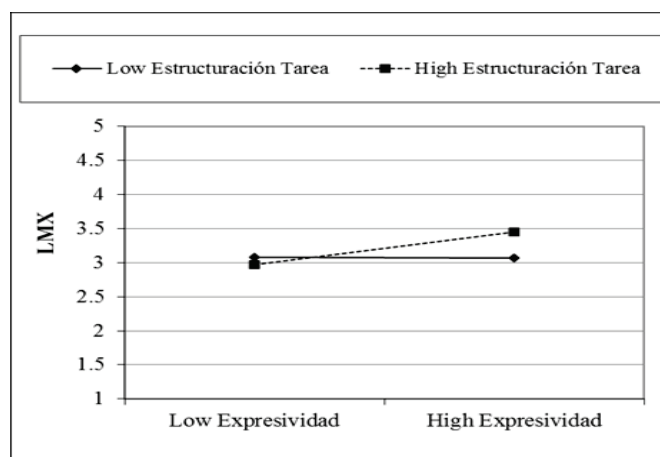


Figura 2.4: Interacción de Expresividad y Estructuración de la Tarea sobre LMX

La hipótesis H2e planteó que la estructuración de la tarea modera la relación entre emocionalidad y LMX, de modo que esta relación es más fuerte cuando las tareas son de alta estructuración. En la Figura 2.5 se aprecia que en contextos donde la estructuración es baja, la menor emocionalidad favorece la calidad de la relación líder-seguidor. Por el contrario, en situaciones de alta estructuración, la mayor emocionalidad en la comunicación del líder contribuye a favorecer en mayor intensidad la calidad del LMX. Estos resultados validan lo planteado en la subhipótesis.

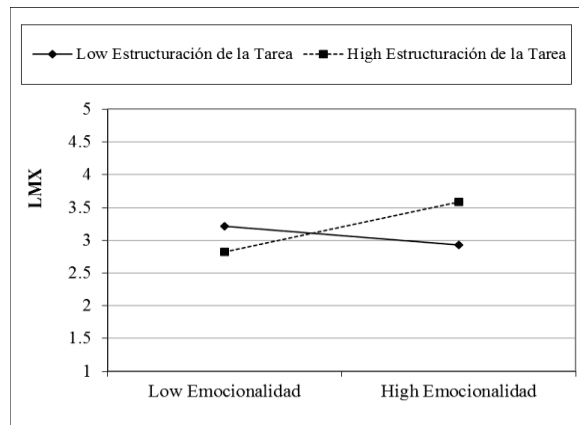


Figura 2.5: Interacción entre Emocionalidad y Estructuración de la Tarea sobre LMX

Por último, la hipótesis H2f propuso que la estructuración de la tarea modera la relación entre *manipulación de la impresión* y LMX, de modo que la relación es más fuerte cuando la estructuración es alta. La dimensión manipulación de la impresión se asocia al LMX con signo negativo. Cuando esta interactúa con la moderadora (Figura 2.6), se observa que en situaciones de baja estructuración de la tarea, variaciones en la intensidad de esta variable no tienen impacto diferente sobre el LMX; sin embargo, en contextos de alta estructuración de tarea, un menor grado de manipulación de la impresión será más favorable para la calidad del LMX.

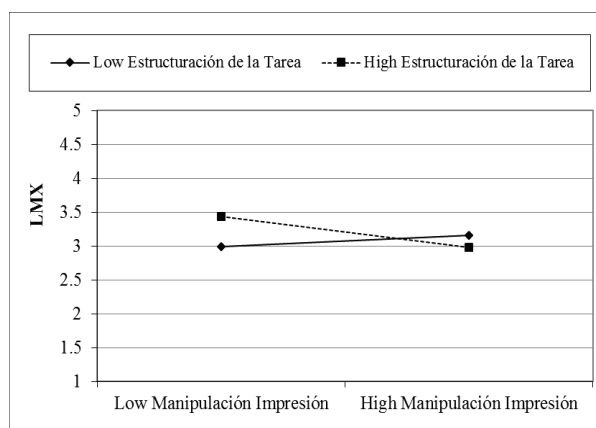


Figura 2.6: Interacción entre Manipulación de la Impresión y Estructuración de la Tarea sobre LMX

## 2.5. Discusión

Esta investigación se ha enfocado en profundizar en la comprensión de la relación entre comunicación del líder y LMX, para determinar si esta relación es condicional al contexto. El estudio se ha soportado sobre el marco teórico de las teorías del estilo de comunicación del líder, el LMX y el rol del contexto en el estudio de las relaciones entre variables. De acuerdo con la literatura, las relaciones LMX de alta calidad se caracterizan por la confianza, el respeto y la mutua obligación; se generan y mantienen a través de los intercambios que se producen en el devenir del trabajo diario (Dansereau et al., 1975). Las conductas comunicativas del líder son el mecanismo mediante el cual el líder construye el vínculo de liderazgo (Fairhurst & Chandler, 1989; Mueller & Lee, 2002), durante el ejercicio de sus funciones: compartir la visión, informar, motivar, instruir, ordenar, consultar, tomar decisiones participativamente, entre los múltiples roles del puesto. Este estudio ha permitido identificar cómo las conductas comunicativas del líder contribuyen o desfavorecen el LMX según el contexto.

En general, las relaciones LMX de alta calidad se ven favorecidas cuando el líder muestra conductas comunicativas de apertura y soporte, cuando brinda información que permite reducir la ambigüedad, y cuando sus intercambios son oportunos y de calidad (Campbell et al., 2003; Michael et al., 2005). Asimismo, la comunicación frecuente, empática, que brinda confianza, amable, dispuesta a escuchar contribuye a la fortalecer el vínculo líder-seguidor (Mueller & Lee, 2002). Los resultados obtenidos validan lo reportado en la literatura, al haberse hallado relación entre cinco de las dimensiones del estilo de comunicación del líder con el LMX. La expresividad, la precisión y el cuestionamiento

contribuyen a favorecer el vínculo LMX, en tanto que la agresividad verbal y la manipulación de la impresión se relacionan con signo negativo. La emocionalidad no resulta significativa.

Se confirma que en el ejercicio de sus roles, el líder debiera tomar en consideración el impacto del modo cómo se comunica sobre la creación del vínculo con sus seguidores, en especial la importancia de la precisión y el cuestionamiento. La comunicación directa, exacta, concisa, sin perderse en detalles intrascendentes, así como promover la participación y el intercambio de opiniones, son las dos cualidades más apreciadas por los subordinados en la comunicación de su líder. Se acota que la muestra tiene características específicas (altos estudios y experiencia directiva), lo cual puede explicar los resultados indicados, así como el hecho de que la emocionalidad no resulte significativamente favorable al liderazgo, dado el mayor nivel de calificación y racionalidad que caracteriza a dichos trabajadores.

Al incorporar a la regresión las variables moderadoras por separado, se valida que ambas: tamaño de grupo y estructuración de la tarea condicionan la relación entre la comunicación del líder y el LMX. Este es un aporte al campo de la comunicación organizacional, porque existe escasa literatura que haya explorado con este nivel de especificidad cómo afectan las dimensiones del estilo de comunicación al LMX, en contextos diferentes según el tamaño del grupo y el grado de estructuración de la tarea. En el día a día del trabajo, los líderes obtienen resultados aparentemente inconsistentes y contradictorios en sus esfuerzos de interrelación con sus trabajadores: lo que puede resultarles satisfactorio en una situación, resulta desastroso en otra. ¿Debo comunicarme frecuentemente siempre? ¿Por qué exteriorizar mi molestia resulta inocuo en cierta situación e intolerable en otra? Estos son ejemplos de las preguntas que los líderes se plantean a sí mismos y que este estudio pretende ayudar a responder.

La existencia de la relación directa entre *tamaño del grupo* y LMX es una cuestión que había quedado abierta por los resultados contradictorios reportados en la literatura. Nuestros resultados coinciden con los encontrados por Green, Anderson, & Shivers (1996), en el sentido de que el tamaño de la unidad de trabajo sí afecta negativamente la calidad del LMX.

Adicionalmente, nuestros resultados permiten ir más allá en esta validación. Desde la perspectiva comunicacional, hemos encontrado evidencia de que esta relación es sensible al tamaño de grupo a través de la interacción con la dimensión agresividad verbal, rasgo que se relaciona negativamente al LMX. En los grupos pequeños, la cercanía con el líder, el acceso

a la información, la frecuencia de contactos y la mayor confianza pueden hacer tolerante la agresividad verbal, pues los subordinados conocen más al líder y están más informados sobre las exigencias y retos de la gerencia. Por el contrario, cuando el grupo es grande, la agresividad verbal no es tolerada por los subordinados, quienes perciben con mayor negatividad estas conductas, lo que podría ser explicado por la mayor distancia psicológica con el líder y la menor información sobre las exigencias a las que el líder debe hacer frente. Será recomendable que los líderes tomen en cuenta que ante grupos grandes deberán refrenar las exteriorizaciones de agresividad verbal e incrementar la frecuencia de sus contactos con sus subordinados para no ver afectada la calidad del LMX.

Respecto a la variable *estructuración de la tarea*, muestra ser una variable contextual relevante. Nuestra hipótesis planteó que el grado en que una tarea es más o menos estructurada o retadora condicionaría la relación entre estilo de comunicación y LMX, al demandar al líder diferente comportamiento en cuanto a información, atención, soporte, cercanía psicológica o feedback. Las tareas estructuradas, en las que el trabajador sigue una secuencia predeterminada de acciones resultan sencillas, poco retadoras y desmotivadoras, por lo que el líder debe brindar más atención a sus comunicaciones para lograr favorecer el LMX. Gracias a la teoría de características del puesto (Oldham et al., 1976), entendemos que son las tareas poco estructuradas las que significan reto al trabajador, son motivadoras, le permiten apertura para enriquecer el puesto, generan estados psicológicos favorables a la satisfacción laboral y mejoran el desempeño.

Los resultados validan nuestra hipótesis, confirmando que en contextos de tareas de alta estructuración los líderes deben incrementar sus niveles de expresividad y emocionalidad, y reducir las conductas de manipulación de la impresión. La expresividad puede convertirse en un mecanismo para contrarrestar la poca motivación que inspira la tarea por sí misma. El mayor número de contactos con el líder, su locuacidad, el buen humor, la informalidad, la apertura, el feedback y el coaching, incrementan el énfasis en la persona versus en la tarea. En el mismo sentido, un mayor grado de exteriorización de las emociones, en especial aquellas de preocupación o ansiedad, favorecen que el trabajador sopesa la importancia de la tarea, que aunque sea poco retadora, es significativa y relevante para el líder.

El rasgo de manipulación de la impresión (mostrarse como poco auténtico, ocultando sus verdaderos pensamientos e intereses para lograr la aceptación o congraciarse con el trabajador) será aún más perjudicial al LMX en el contexto de tareas estructuradas. De acuerdo con la teoría de Características del Puesto (Hackman & Oldham, 1976), el

trabajador reafirma su autoestima y automotivación cuando las tareas son retadoras. Los individuos de la muestra son profesionales con altos estudios y experiencia directiva, para los cuales percibir que su líder utiliza la manipulación provoca sentimientos de mayor rechazo.

En síntesis, las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder influyen en las relaciones interpersonales con sus subordinados, siempre están presentes porque son elementos constitutivos del estilo mismo (de Vries et al., 2010). El líder deberá ser sensible a las características del contexto para modular aquellas que, de acuerdo a la evidencia encontrada en este estudio, tienen un mayor impacto sobre el LMX. En situaciones de tener que liderar grupos grandes, la reducción de conductas de agresividad verbal será especialmente relevante. Adicionalmente, deberá contemplar el grado de estructuración de la tarea que realiza el trabajador, para interactuar adecuadamente con cada uno de ellos. Si la tarea es estructurada y poco retadora, incrementar la expresividad y la emocionalidad, y reducir la manipulación de la impresión, serán más favorables para construir relaciones LMX de alta calidad.

## **2.6. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación**

Este estudio confirma que el estilo de comunicación de los líderes es un mecanismo sensible al contexto de la unidad de trabajo para lograr relaciones LMX de alta calidad. Contribuye a profundizar en la comprensión de cuáles son las dimensiones del estilo de comunicación del líder que deben ser moduladas para favorecer la calidad del vínculo de liderazgo que construye con sus subordinados. Este aporte recomendamos sea interpretado considerando que ha sido realizado con una muestra de sujetos cuyas características de altos estudios y amplia experiencia laboral y directiva, impiden la generalización de los resultados. Este grupo profesional, es conocido en la literatura como trabajadores de “cuello blanco”, y posee características que limitan generalizar los resultados a toda la población laboral, por lo que es necesario replicar futuras investigaciones con muestra más representativas.

Respecto a la aplicación del instrumento, no consideramos que su aplicación a un solo evaluador sea una limitación de este estudio. Por los objetivos, era necesario recoger la opinión del subordinado sobre su percepción de las conductas de su líder, su opinión sobre la calidad de su relación con él, así como su percepción sobre las características de las tareas que realiza. A pesar de ello, aplicamos el test de un solo factor de Harman para verificar si



contiene riesgo de sesgo por método común (Podsakoff et al., 2003), encontrándose que no existe tal riesgo.

Desde la perspectiva del enfoque de contingencias, la línea de investigación sobre la comunicación del líder y su relación con el LMX ofrece infinitos caminos para profundizar. Existe una amplia variedad de características y elementos del contexto que la literatura ha evidenciado impactan sobre los grupos de trabajo, las que pueden ser incorporadas en futuras investigaciones que permitan sensibilizar los resultados del liderazgo. En la práctica de la gerencia, será de utilidad para entender por qué algunas conductas comunicativas del líder resultan favorables al liderazgo en determinadas condiciones y negativas en otras. Será conveniente que futuras investigaciones incorporen factores moderadores no solo de nivel del grupo, sino relacionadas a variables socio-demográficas, organizacionales y de sectores o industrias.

## **2.7. Conclusiones**

Esta investigación contribuye a consolidar la utilización de un modelo integrado para el estudio de la comunicación del líder. Aporta en el entendimiento de cómo las conductas comunicativas del día a día deben ser moduladas para alinearlas con las necesidades de los subordinados, a la luz del tamaño del grupo y de las características de las tareas que realizan. Desde la perspectiva académica, aporta al campo del comportamiento organizacional con estudio de perspectiva comunicacional con enfoque de contingencias. Se ha validado empíricamente que la comunicación del líder es un conjunto de rasgos, que influyen sobre algunos positivamente y otros negativamente, según el contexto. El modelo puede ser utilizado en el futuro para considerar otras variables contextuales de nivel individuo, grupo y organizacional. Desde la perspectiva práctica, guía en el ejercicio del liderazgo y esperamos que este enfoque contingente pueda ser incorporado en el día a día de la gestión, y sea reforzado en la formación de las competencias directivas que se brinda en las universidades y escuelas de negocios.

## **CAPÍTULO 3: EL ROL MODERADOR DE LA ETNICIDAD EN LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y LMX**

### **3.1. Introducción**

Este estudio analiza el rol moderador de la similitud étnica sobre la relación entre el estilo cómo se comunica el líder y la calidad del vínculo que construye con sus seguidores. Los estudios sobre interculturalidad (*cross-cultural*) han adquirido mayor atención, dado que la globalización de la economía y el dinamismo de las telecomunicaciones hace cada vez más intenso el intercambio comercial entre países y la migración. En las investigaciones sobre cultura nacional se asume que al interior de un país la cultura es homogénea y que las diferencias entre los grupos étnicos que conviven dentro de las fronteras no es significativa (House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002; Minkov & Hofstede, 2011a). Sin embargo, asumir la homogeneidad cultural al interior de un país podría ser una falacia (Tung, 2008), pues al interior de los países cohabitan grupos étnicos diversos, y las diferencias en rasgos socio-demográficos y culturales pueden afectar la convivencia, en los planos nacional, organizacional y del individuo.

En las investigaciones realizadas sobre el impacto de la interculturalidad dentro de ambientes laborales, la literatura reconoce que las diferencias étnico-culturales se manifiestan en los intercambios comunicativos, produciendo por ejemplo discrepancias en la interpretación de los mensajes, déficits en la comunicación requerida para el desempeño de las tareas y una reducción del feedback que reciben los trabajadores cuando son de una etnia diferente a la del supervisor. En el nivel organizacional, se ha encontrado evidencia de que la pluralidad étnica da lugar a menor soporte y evaluaciones negativas de desempeño que reciben los subordinados, en especial cuando la diferencia étnica sucede entre el empleado y su superior (Allen, 1995; Kim, 2007; Larkey, 1996; Orbe & Roberts, 2012).

Este estudio se origina en nuestro interés de profundizar en la comprensión de la naturaleza de la relación entre comunicación del líder y la calidad del vínculo líder-seguidor. Ante la evidencia encontrada en la literatura respecto al impacto que las diferencias étnicas pueden tener sobre las relaciones entre el superior y los subordinados, el objetivo de esta investigación es conocer si la diferencia (o similitud) étnica afecta la relación entre

comunicación y liderazgo. Consideramos que podría haber impacto dado que el líder construye con su subordinado un vínculo a través de los intercambios que se realizan en el día a día (Graen & Uhl-Bien, 1995). El modo o estilo en que lidera es percibido por el subordinado a través de las conductas comunicativas del líder, las que provocan aceptación o rechazo a la propuesta de liderazgo (Fairhurst & Chandler, 1989; Fairhurst & Connaughton, 2014). La teoría de liderazgo implícito (Lord & Maher, 1990) provee el marco para comprender que cada persona contrasta su percepción versus el modelo de líder que tiene archivado en su mente, y este modelo difiere entre culturas (House et al., 2002). Si aceptamos que un grupo étnico posee su propia cultura, entonces el patrón mental de líder puede ser diferente entre quienes no pertenecen al mismo grupo étnico.

Según Briner & Kenny (2010) se conoce poco sobre el rol de la identidad étnica en los ambientes de trabajo, es por ello que esta investigación está orientada a contribuir en la línea de investigación sobre interculturalidad en los ambientes laborales. Perú resulta ser un país idóneo para realizar este tipo de investigaciones debido a su característica de ser pluricultural, así como por la tendencia creciente de expatriados. La diversidad cultural de Perú se ha originado por la geografía y por la inmigración proveniente de Europa, África y Asia. Esta diversidad étnica ha dado lugar a una estructura social compleja, en donde la minoría blanca ha mantenido mayores prerrogativas económicas y sociales, en contraposición a los grupos étnicos nativos y a los descendientes de africanos, quienes han sido segregados y afectados por subvaloración social y pocas oportunidades de progreso socio-económico (Sulmont, 2005, 2010; Valdivia, Benavides, & Torero, 2007). En cuanto a la inmigración, la Supertintendencia Nacional de Migraciones (2016) indica que el número de ciudadanos extranjeros que llegó a Perú a trabajar de manera temporal o en calidad de residente se incrementó en 793% entre los años 2004 y 2014. Mientras que en el año 2004, 1,463 ciudadanos extranjeros solicitaron visa de trabajo o cambio de calidad migratoria a trabajador, este mismo trámite fue aprobado para 13,065 personas durante el 2014. La mayoría de estos trabajadores proviene de países de Sudamérica y de Europa.

Desde la perspectiva teórica, nuestro estudio contribuye en la línea de investigación sobre interculturalidad, en el contexto de un país Latinoamericano, que ha sido caracterizado como de cultura vertical colectivista (Hofstede, 2016). Conocer si la similitud étnica es una variable que modera la relación entre comunicación del líder y la calidad del vínculo líder-seguidor ayudará a valorar la interpretación de las conductas comunicativas del líder desde la perspectiva del subordinado. Será posible la identificación de cuáles son los rasgos de la

comunicación del líder sobre los cuales la similitud étnica actúa como variable moderadora en su impacto sobre la calidad de la relación LMX.

Desde la perspectiva práctica, responder a esta interrogante es relevante porque de ser el caso, entonces los líderes debieran conocer cómo modular o ajustar sus conductas comunicativas para que sus propuestas de liderazgo sean mejor recibidas por sus subordinados. Esta información tendría un gran valor práctico para los profesionales que día a día deben laborar con colaboradores que provienen de diversas etnias, tema que podría ser incorporado en la formación gerencial de universidades y escuelas de negocios. Dado que fallas en el liderazgo podrían simplemente ocasionarse por la diferente interpretación de las conductas comunicativas de los líderes por parte de los subordinados, podremos ensayar recomendaciones sobre los estilos de comunicación que debieran preferirse cuando existe diferencia o similitud étnica entre el líder y el subordinado.

Este estudio inicia con la fundamentación teórica sobre liderazgo intercultural y etnicidad en ambientes empresariales, que sentarán la base para el planteamiento de nuestra hipótesis. Asimismo, se desarrolla el marco conceptual sobre la comunicación del líder y el vínculo líder-subordinado desde la perspectiva de la Teoría del Intercambio Líder-Seguidor (LMX). Posteriormente presentaremos la metodología utilizada, nuestros resultados y, finalmente, las implicancias, limitaciones y lineamientos para posteriores investigaciones.

### **3.2. Revisión de Literatura e Hipótesis**

#### *3.2.1. El liderazgo desde la perspectiva cultural*

En el marco de la teoría de liderazgo implícito, cada individuo posee un propio esquema cognitivo acerca de qué constituye el liderazgo, formado a partir de las experiencias que le tocó vivir dentro del grupo social al que pertenece (Lord et al., 2001). Este enfoque, centrado en el subordinado y no en el líder, explica que cada individuo contrasta las conductas percibidas de su superior con sus estructuras cognitivas y sus auto-conceptos (*self-identity*) y dependiendo de la correspondencia aprobará o rechazará la propuesta de liderazgo, influido por el contexto en que vive y trabaja y que, por lo tanto, varía entre los grupos (Phillips & Lord, 1986).

En tal sentido, el Proyecto GLOBE ha contribuido a demostrar que en el nivel de la sociedad los individuos comparten el prototipo de líder (House et al., 2002). La teoría propuesta por House y sus colegas: *Culturally Endorsed Implicit Leadership Theory*, se soportaría sobre la evidencia encontrada que demuestra que sociedades y organizaciones

conforman clusters porque comparten las prácticas y valores que definen la cultura, el liderazgo y la efectividad organizacional en sus contextos (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian, & House, 2012).

De lo anterior se desprende que en la formación de la relación entre un líder y su subordinado cada uno aportaría sus propios modelos mentales de liderazgo, basados en su identidad cultural. La identidad cultural del individuo determina su identificación psicológica con un grupo particular, tanto como la aceptación de pertenecer a una clasificación sociológica y demográfica (Kim, 2007). Los comportamientos del líder y del subordinado estarían influidos por sus respectivas *culturas*, definida como los “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones o significados de eventos importantes compartidos y que son el resultado de experiencias comunes entre miembros de un colectivo, y que son transmitidas a través de generaciones” (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004: 15).

A pesar de las diferencias culturales en los modelos mentales de liderazgo, existirían factores que son reconocidos universalmente como favorables y que son compartidos por las culturas. House et al. (2004) en su estudio sobre cultura y liderazgo en 62 sociedades, reportan que atributos como ser justo, confiable y honesto (integridad); tener una visión de futuro y planificar a largo plazo (carismático-visionario); ser positivo, dinámico, capaz de despertar energía y motivación (carismático-inspiracional); ser comunicativo, informado, coordinador; ser orientado a la excelencia, decisivo, inteligente y solucionador de problemas ganar-ganar; y ser un integrador de grupos (team builder) son universalmente asociados al liderazgo. Del mismo modo, características como solitario, no cooperativo, despiadado, no explícito, irritable y dictatorial son universalmente considerados no aceptables en el líder (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999).

Desde la perspectiva *emic*, existen atributos del líder que son valorados favorablemente en algunas culturas y no aceptados en otras. Algunos de estos valores contingentes del liderazgo son mostrarse sensible, ambicioso, consciente del status (privilegios), astuto, entusiasta o proclive al riesgo (Den Hartog et al., 1999). Desde su teoría de las dimensiones culturales, Hofstede (Minkov & Hofstede, 2011a, 2011b) ha contribuido al entendimiento de las diferencias en el comportamiento de los líderes, según las características culturales. Las dos dimensiones más representativas del modelo de Hofstede utilizadas en la literatura son la “alta distancia de poder-baja distancia de poder” y el “individualismo-colectivismo”.

En sociedades de *alta distancia de poder*, como la peruana, las estructuras de decisión son centralizadas, con alta concentración del poder y de información en la parte alta de la estructura organizacional. Las conductas del líder se basan en las normas formales, es autocrático y ejerce supervisión estricta, lo cual genera satisfacción, mejor desempeño y productividad. Las relaciones subordinado-superior son polarizadas y frecuentemente emocionales. En culturas de *baja distancia de poder*, las estructuras organizacionales son descentralizadas con baja concentración de autoridad, la información es abierta. El liderazgo es democrático, práctico, consultivo, y no se acostumbra privilegios ni símbolos de estatus.

En las sociedades colectivistas versus individualistas, igualmente las conductas del líder difieren. En sociedades *colectivistas*, como la peruana, el líder gerencia grupos más que individuos. Los empleados actúan en forma cooperativa y colaborativa, desempeñándose mejor al interior del grupo, cuyos objetivos son más importantes que los propios. Contrariamente, en sociedades *individualistas*, el liderazgo es una propiedad del líder. Los empleados se asume que actuarán como “hombres económicos”, la tarea y la compañía prevalecen sobre las relaciones interpersonales y se confía en las decisiones individuales (Hofstede, 2001).

En conclusión, el liderazgo tendría componentes generalizables a todas las sociedades y otros que obedecen a patrones culturales propios del grupo o la sociedad a la que pertenece el individuo. Los ambientes organizacionales generan espacios en donde la interacción entre integrantes reflejan las particularidades culturales del individuo y de los grupos (Allen, 1995). Los patrones culturales se reflejan en las conductas comunicativas (Gudykunst et al., 1996) y cuando los individuos pertenecen a diferentes culturas puede esperarse interrupciones en el flujo de trabajo y errores de desempeño producidos por fallas en el proceso de comunicación (Allen, 2007; Earley & Gibson, 2002).

### 3.2.2. *Identidad cultural y diferencias étnico-raciales*

El concepto de identidad cultural designa tanto una clasificación sociológica y demográfica, como una identificación psicológica del individuo a un grupo en particular (Kim, 2007). Las investigaciones sobre la diversidad al interior de las organizaciones reconoce que los individuos generan identidades basadas no solo en atributos relacionados a la cultura nacional o a la sociedad a la que pertenecen sino también en atributos demográficos como género, edad, raza, etnia, orientación sexual, profesión, religión, afiliación partidaria, tiempo de permanencia en la empresa o rol en la familia. La diversidad cultural interna tiene implicancias sobre la competitividad que alcanza la organización, y de

allí los esfuerzos por desarrollar la competencia de la organización en el manejo de la diversidad cultural interna (Cox & Blake, 1991; Joshi & Roh, 2009).

Los conceptos mencionados sobre cultura nacional se soportan sobre la premisa de que todos los ciudadanos de un país comparten una misma cultura, como producto de compartir vivencias, generación tras generación, y que la diversidad cultural al interior de algunos países, así como las similitudes entre países no son significativas (Dorfman et al., 2012; Minkov & Hofstede, 2011b). Sin embargo, esta posición ha sido retada por quienes defienden que debe estudiarse las identidades culturales de los grupos étnicos al interior de las naciones y de las organizaciones, porque no puede asumirse a priori que todos los individuos que habitan al interior de un país comparten la misma cultura.

Un enfoque en el estudio de la cultura nacional o “intranacional”, es aquel que se concentra en las variantes regionales al interior de los países. Investigaciones como las de Bertsch (2013); Kaasa, Vadi, & Varblane (2014); Macnab, Worthley, & Jenner (2010); Sigler, Burnett, & Child (2008) exploran diferencias regionales al interior de países. Otra forma de abordar el tema de las diferencias culturales es observando los grupos étnicos que cohabitan dentro de las fronteras. Un ejemplo de este enfoque son los numerosos estudios realizados sobre el impacto de la etnicidad en los Estados Unidos, los que han explorado cómo las diferencias étnicas entre blancos, afro americanos, hispano americanos, asiático americanos y nativo americanos afectan las relaciones interpersonales, las oportunidades de desarrollo individual, tanto como los resultados organizacionales (Roberson & Block, 2001b).

Barth (1969) definió “grupo étnico” como una población que se ha perpetuado biológicamente por mucho tiempo, que comparte valores fundamentales que se manifiestan abiertamente en elementos culturales, que constituye un propio campo de comunicación e interacción, y que tiene una membresía que lo identifica y lo diferencia de otros grupos, constituyéndose en una categoría. Los grupos étnicos no son solo grupos de personas que comparten una cultura y tienen los mismos ancestros, sino más bien estas ideas de origen y cultura delinean la fuerza del sentimiento de comunidad, de grupo, y de un destino o futuro similar.

Las organizaciones deberían valorar la diversidad para alcanzar mayor efectividad y obtener los beneficios de esta como atracción de recursos humanos de alta calificación, creatividad, innovación, mejor calidad en resolución de problemas, flexibilidad (Cox & Blake, 1991). Sin embargo, los estudios sobre el impacto de la diversidad al interior de las

organizaciones, han encontrado evidencia de que la diversidad produce impactos negativos, sobre todo cuando existen diferencias entre el superior y el subordinado.

Tsui & O'Reilly III (1989) investigaron la relación de seis variables demográficas: edad, género, raza, educación, permanencia en la empresa y permanencia en el puesto sobre cuatro variables dependientes en dúos superior-subordinado, para medir el efecto de la no similitud. Su estudio arrojó que una mayor diferencia (no similitud) entre características demográficas del superior y subordinado se asocian a menor efectividad y menor atracción personal por parte de los superiores hacia los subordinados, y un incremento de la ambigüedad de rol y de conflicto percibido por los subordinados.

Turban & Jones (1988) reportan que una mayor *similitud* percibida entre el líder y el subordinado, en aspectos de raza, edad o género, se relaciona con una mayor satisfacción laboral y desempeño. Los subordinados que perciben que su supervisor es similar a ellos reportan menor ambigüedad de rol, mayor confianza y credibilidad en el líder, y una mayor influencia sobre el supervisor. Ello conllevaría a una relación de trabajo más positiva, que les permitiría tener una mayor claridad sobre qué es importante para el líder, actuar en consonancia y recibir mejores evaluaciones. De acuerdo a la interpretación de Turban & Jones (1988), no es que la similitud produzca un efecto sesgo, sino que es una introspección del subordinado lo que mejora las relaciones líder-subordinado.

Entre los impactos negativos de la no similitud en ambientes laborales cuando los trabajadores pertenecen a minorías subrepresentadas, se encuentran el no recibir un trato igualitario y justo en aspectos como oportunidades de contratación, desarrollo, salarios o ascensos (Roberson & Block, 2001b). Una de las teorías más utilizadas para explicar esta realidad es la teoría de la atracción por similitud (Byrne, 1971). Los individuos tienden a preferir relacionarse con personas que consideran “iguales a uno” que con aquellos que son diferentes. La similitud en variables como actitudes, status socioeconómico o demográficas (p.e. género, edad, raza, orientación sexual, lugar de nacimiento) incrementan la atracción y la aceptación, porque refuerzan positivamente los modelos mentales del individuo, por lo que los contactos suelen repetirse. Asimismo, las investigaciones sobre demografía organizacional y diversidad han confirmado que la comunicación es afectada por la similitud. Los individuos suelen preferir comunicarse con quienes perciben similares (Williams & O'Reilly III, 1998). Al ser la etnia una variable demográfica que puede influir sobre juicios de similitud, este estudio explora su relación con la comunicación líder-seguidor y el LMX.



### 3.2.3. *Una perspectiva optimista*

En contraste con la posición que sustenta el impacto negativo de la no similitud sobre el comportamiento organizacional, existe una perspectiva que nos parece más optimista, la que plantea que las diferencias culturales tienden a suavizarse por efecto de la convergencia cultural. Estas dos posiciones han sido representadas por Ralston, Gustafson, Cheung, & Terpstra (1993) en su concepto de “*cross-vergence*” para explicar que por una parte están aquellos que argumentan el imperativo cultural (entiéndase divergencia cultural) y los que proponen el imperativo tecnológico (convergencia cultural). Los estudios de Hofstede y del Proyecto GLOBE serían ejemplos del modelo que defiende que las culturas nacionales divergen entre sí y son estables en el tiempo. Mientras que aquellos que defienden el modelo de la convergencia cultural proponen que por el desarrollo económico, la globalización y la influencia del desarrollo tecnológico, las culturas cada vez se interconectan más, se influyen, y como consecuencia las diferencias tenderán a disminuir y convergerán en el tiempo.

En defensa de la perspectiva de la convergencia cultural, Tung (2008) explica que a pesar del progreso de los estudios sobre valores a nivel de países, estos sufren de dos limitaciones: la primera es la falacia de la homogeneidad cultural en los países, dado que la diversidad de la fuerza laboral haría que variantes intranacionales puedan ser tan importantes como las diferencias entre países. Una segunda falacia es la estabilidad cultural a lo largo del tiempo. Las culturas evolucionan, aunque lentamente, y es importante tomar esos cambios que ocurren en el tiempo en consideración. Factores actuales que suman a la convergencia cultural son la mayor movilidad global de los trabajadores y la tendencia global a la disminución de los requisitos para traspasar las fronteras de los países (Tung, 2008). La movilidad de los trabajadores por efecto de la globalización y los cada vez menores requisitos para traspasar fronteras, empujan a las empresas a desarrollar esfuerzos de inclusión y a elevar su competencia de manejo de la diversidad cultural interna.

Estas premisas optimistas que han sido planteadas a nivel de sociedades, pueden verse reflejadas en el nivel del manejo de las diferencias o similitudes étnicas entre individuos. La democratización en el uso de las tecnologías de información, la migración interna, el acceso a la educación, la penetración de los medios de comunicación de masas, son factores que pueden estar contribuyendo a que las diferencias en las identidades étnicas de los individuos pierdan presencia, y su impacto negativo tienda a decrecer. Para estudiar si el impacto de la diferencia o similitud étnica es relevante en la relación líder-seguidor, nuestro estudio utiliza como relación de base la teoría LMX (Dansereau et al., 1975; Graen

& Uhl-Bien, 1995), que establece que el vínculo de liderazgo es una relación de a dos, que se construye entre el líder y el seguidor con el aporte de ambos durante los intercambios del día a día. En los acápites siguientes fundamentaremos la relación entre comunicación e identidad étnico-racial, y la relación entre comunicación y liderazgo.

#### 3.2.4. *Comunicación e Identidad Cultural*

El estudio de la comunicación intercultural se origina en los valiosos aportes de Hall (1959), considerado el padre de la comunicación intercultural, cuya propuesta podría resumirse en su afirmación: “*Culture is communication and communication is culture*” (Hall, 1959, p. 186). La comunicación es el mecanismo de interrelación humana *per se*, y la intrincada relación entre comunicación y cultura ha sido explicada por la teoría desarrollada por Edward Sapir y Benjamin Lee Whorf, conocida como “Hipótesis de Sapir-Whorf”, quienes proponen que la estructura de una lengua determina o influye en gran medida sobre los modos de pensamiento y comportamiento característico de la cultura en la que se habla. Esta teoría conocida como “relativismo lingüístico”, nos sirve de base para entender por qué a pesar de que dos grupos étnicos hablen el mismo idioma, los usos y costumbres comunicativos de cada grupo condicionarían en cierta medida su forma de percibir el mundo y sus conductas.

Las investigaciones sobre comunicación intercultural han encontrado evidencia de que los rasgos comunicativos de los individuos reflejan los atributos culturales de la sociedad. Estudios sobre comunicación en grupos multiculturales muestran que existirían preferencias culturales respecto a la predisposición a participar, la cantidad de intervenciones y su longitud, pausas entre los turnos de participación, traslapes, hablar simultáneamente a otro, las que conllevan a dificultades comunicativas al interior de los grupos cuando existe pluralidad cultural (Aritz & Walker, 2010).

Otra línea de investigación que ha aportado en el entendimiento de las diferencias culturales, es la que utiliza el modelo de culturas colectivistas-individualistas y de alta distancia de poder-baja distancia de poder. Earley & Gibson (2002) proponen que en sociedades colectivistas se enfatiza en los elementos implícitos del lenguaje, por lo que los individuos tenderán a ser cuidadosos en el tono para reducir las posibilidades de situaciones de confrontaciones o desacuerdos; mientras que en sociedades individualistas, el lenguaje explícito es más evidente, es decir el mensaje expresado en palabras estará referido exactamente a lo que se quiere decir, a pesar de que pueda percibirse como negativo. Triandis & Suh (2002) reportan que en culturas colectivistas, en comparación con las

individualistas, se usa una comunicación indirecta y se cuida más la impresión (*face-saving*). Por su parte, Kashima & Kashima (1998) encontraron evidencia de que en culturas verticales el uso real de las palabras es diferente dependiendo si el status de la persona que habla es bajo y está hablando con alguien de un status superior o viceversa; mientras que estas diferencias no son frecuentes en culturas de baja distancia de poder.

Bajo las premisas de la diferenciación cultural, se esperaría que la comunicación de los individuos refleje los hábitos, usos y costumbres, valores y tradiciones de la etnia a la que pertenecen. Desde una perspectiva pesimista, las interacciones líder-subordinado, cuando el subordinado proviene de una etnia minoritaria o subrepresentada pueden devenir en déficits comunicativos. Estos déficits se explican porque en entornos de discriminación racial, las diferencias étnico-raciales los estereotipos, prejuicios y expectativas basadas en los patrones mentales de ambos interlocutores sobre la raza-etnicidad impactan negativamente sobre la comunicación interpersonal (Allen, 1995, 2007).

Roberson & Block (2001) refieren que uno de los impactos es la reducción en la frecuencia de la comunicación entre el líder y el subordinado, como efecto de la menor similitud-menor atracción y la exclusión del subordinado de lo que el líder considera su categoría social. La menor frecuencia reduciría las posibilidades del subordinado de recibir feedback, lo que afectaría su desempeño, la posibilidad de expresar sus opiniones, su motivación y sus oportunidades de ascensos.

La *no similitud* étnica entre el líder y el subordinado podría ser una variable que afecte la predisposición del trabajador a expresar abiertamente sus puntos de vista. Los modelos de liderazgo transformacional y carismático que se promueven actualmente se soportan sobre la mayor apertura del líder y la activa participación del trabajador en el establecimiento de metas y la toma de decisiones. La reducción en la predisposición del trabajador a comunicarse sería opuesta a dichos modelos de liderazgo. LePine & Van Dyne (1998) estudiaron el constructo *voice behavior*, como la conducta no requerida al trabajador que expresa voluntariamente su opinión discrepante con intención de sugerir mejoras, más que solo expresar críticas. Estas conductas que pueden provocar en otros reacciones de rechazo y conflicto, contribuyen favorablemente al desarrollo y al cambio organizacional. De acuerdo con LePine & Van Dyne (1998) esta conducta se genera cuando la relación entre dos individuos en una determinada situación es significativa y positiva. La no similitud con el líder en entornos de discriminación étnico-racial, pueden inhibir que el subordinado exprese abiertamente sus opiniones discrepantes, afectando la calidad de la comunicación y la posibilidad de crear relaciones LMX de alta calidad.

A fin de reducir los impactos negativos de la no similitud cultural, las empresas desarrollan esfuerzos para fortalecer las competencias de comunicación intercultural, en especial la de sus líderes. El diálogo intercultural es definido como un proceso que implica el intercambio y la interacción entre individuos, grupos y organizaciones de diferente origen cultural o visión global, para favorecer el entendimiento de diversas perspectivas y prácticas, incrementar la participación, la libertad y la habilidad para tomar decisiones, promover la igualdad y fortalecer los procesos creativos (Ganesh & Holmes, 2011). Existe una amplia literatura que promueve la imperiosa necesidad de fortalecer las competencias de comunicación intercultural, para favorecer un diálogo abierto e inclusivo (Allen, 2007; del Río & Alonso-Villar, 2015; Larkey, 1996; Orbe & Allen, 2008; Roberson & Block, 2001b; Tsui, Porter, & Egan, 2002).

En el plano del individuo, la teoría co-cultural de Mark Orbe (Orbe, 1998; Orbe & Roberts, 2012) provee de un marco para comprender el modo en que los individuos lidian con entornos en los que se sienten subrepresentados o discriminados por razón de su diferencia étnica frente al grupo dominante. Según esta teoría, los subordinados, para salvar su posición de desventaja frente al individuo o grupo que ostenta el poder, asumen estrategias de acomodación comunicativa, que les permiten lidiar con los efectos negativos sobre sus interrelaciones. Los individuos optan por estrategias comunicativas que les faciliten alcanzar uno de tres objetivos: la asimilación (aceptando y conformándose con las normas del grupo dominante), la acomodación (trabajando desde el interior del grupo creando experiencias co-culturales) o la separación (abriendo espacios paralelos con otros miembros que reflejen sus propios valores, morales o normas).

Basándose en el análisis de experiencias vividas por trabajadores marginados, Orbe (Orbe, 1998; Orbe & Roberts, 2012) identifica tácticas comunicativas como: focalizar sus mensajes en las similitudes e ignorar las diferencias, asumir conductas graciosas, guardar silencio, negociar, eludir conversaciones, evadir asociarse con otros miembros de su grupo étnico, ridiculizarse a sí mismos, expresar abiertamente sus puntos de vista aunque sean discrepantes, entre otras, según su estrategia sea la de asimilarse, acomodarse o separarse. En la relación líder-subordinado, el subordinado optaría por estrategias y tácticas comunicativas que le faciliten la creación de un LMX de alta calidad con su líder. En este esfuerzo, la actitud del líder frente a su propia identidad racial igualmente interviene como factor.

La teoría desarrollada por Helm (Helms, 1995; Helms & Carter, 1991) sobre la evolución de la identidad racial de los blancos en los Estados Unidos, contribuye a la

comprensión de las variantes en la conducta de los individuos que ostentan una posición de dominancia. De acuerdo a esta teoría, los individuos atraviesan por estadios evolutivos, y no es tanto la raza sino la actitud hacia su propia identidad la que influye sobre la conducta interracial en los ambientes laborales. Helms estableció seis estados: el primero *Contacto*, se caracteriza por la ingenuidad en cuanto a la diferencia entre blancos y negros y una falta de conciencia sobre ser blanco y los beneficios de serlo. El segundo es la *Desintegración*, caracterizada por la culpa y la depresión al ser consciente de las implicancias de la segregación. El tercero es la *Reintegración*, donde el individuo busca resolver su disconformidad desarrollando creencias de la superioridad blanca, resultando en hostilidad hacia los negros. El cuarto estado es la *pseudo-independencia*, caracterizada por la ambivalencia, donde el individuo acepta racionalmente a los negros, pero sigue percibiendo a la cultura negra como disfuncional y responsable del racismo. El siguiente es la *Inmersión/emersión*, donde los estereotipos sobre blancos y negros son reemplazados por información más exacta y el individuo busca una autodefinición racial nueva. La *autonomía* es el estado final, donde las diferencias raciales son aceptadas y se valora la diversidad cultural. Al final, el individuo ya no juzga a otros sobre la base del grupo racial al que pertenezcan (Roberson & Block, 2001b).

Los individuos en los estados bajos (contacto, desintegración y reintegración) tienden a experimentar disconformidad en las situaciones interculturales y una mayor tendencia hacia el sesgo, los estereotipos y los prejuicios. En los estados más altos, las interacciones son más confortables y equitativas hacia los negros (Block, Roberson, & Neuger, 1995). En la creación del LMX, líder y seguidor aportan, por lo que tanto la actitud del líder sobre su identidad racial como la del subordinado para hacer frente a la situación son variables que deben ser consideradas.

### 3.2.5. *Estilo de comunicación del líder y LMX*

Este estudio busca determinar si la variable etnicidad tiene impacto sobre la relación entre el estilo en que se comunica el líder y la calidad del vínculo líder-seguidor, medido a través del LMX. De acuerdo con lo expuesto en los acápites precedentes, en entornos laborales multiculturales existe la posibilidad de discriminación étnico-racial, que puede afectar la relación interpersonal entre el superior y los subordinados. El vínculo de liderazgo, de acuerdo con la teoría del intercambio (*Leader-Member Exchange Theory*, LMX) propuesta por Dansereau et al. (1975), Graen & Cashman (1975) y Graen (1976), entre otros, se construye a partir de las interacciones del día a día. De allí que esta teoría

resulte pertinente para estudiar si la etnicidad interactúa con la comunicación del líder en la construcción del LMX.

De acuerdo con la teoría de Graen y asociados, el liderazgo es un vínculo, una relación uno a uno, que líder y subordinado construyen en el tiempo en base a las interacciones producidas en el ejercicio de sus roles (Graen & Schiemann, 1978). Mientras con algunos subordinados esta relación puede alcanzar una alta calidad, con otros puede permanecer como baja o media. Cuando el LMX es de alta calidad, la relación se caracteriza por el alto grado de confianza, respeto y obligación mutua entre el líder y el subordinado; el comportamiento de los subordinados excede las descripciones de puesto, actuando como “asistentes de confianza” del líder. Contrariamente, cuando la calidad de LMX es baja, la influencia es unidireccional, la relación tiene carácter económico-contractual, predominando los roles formales, sin llegar a establecerse metas comunes para la relación misma entre los integrantes del dúo líder-seguidor (Graen & Uhl-Bien, 1995). Los trabajadores que alcanzan un alto nivel de LMX son considerados integrantes del grupo de confianza del líder (*in-group*), mientras que los que no ostentan ese privilegio son considerados fuera del grupo (*out-group*) (Dansereau et al., 1975).

Desde la perspectiva comunicacional, las relaciones LMX de alta calidad se caracterizan por la apertura, confianza, empatía y atención del supervisor al empleado, quien recibe información suficiente y valiosa para el desempeño de sus labores (Mueller & Lee, 2002). Igualmente, las comunicaciones de soporte (*supportive communication*) son diferentes: los patrones en el discurso que dan soporte y coaching fortalecen la construcción de la relación LMX y, por el contrario, la comunicación en dúos con bajo nivel de LMX se caracteriza por patrones comunicativos con antagonismo y adversidad (Gail T. Fairhurst & Chandler, 1989). Yrle, Hartmann, & Galle (2003) estudiaron el vínculo entre LMX y el modo cómo se comunica el líder, encontrando que los subordinados de dúos con alta calidad de LMX percibían que sus supervisores utilizaban la coordinación con un estilo comunicativo de doble vía, lo que les permitía elevar su posibilidad de participación.

Para el estudio del estilo de comunicación del líder en relación con el LMX, proponemos la utilización del modelo de de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld (2010), quienes desarrollaron su propuesta sobre la base del camino abierto por Norton y sus colegas (Norton, 1978; Norton & Miller, 1975; Norton & Pettegrew, 1979), así como por Gudykunst et al. (1996), en sus estudios sobre comunicación intercultural.

El constructo “estilo de comunicación del líder” se define como “*un conjunto distintivo de comportamientos interpersonales de comunicación dirigidos a la optimización*

*de las relaciones jerárquicas con el fin de llegar a determinado grupo o alcanzar los objetivos individuales*” (de Vries et al., 2010: 368). A través de su particular estilo de comunicación, el líder interactúa con sus subordinados para no solo transmitir información. La comunicación del líder da sentido a los esfuerzos en el marco de la visión, motiva y compromete a su personal con los objetivos corporativos, y simultáneamente gestiona las relaciones jerárquicas implícitas (Sullivan, 1988).

El modelo de de Vries y asociados (Bakker-Pieper & de Vries, 2013; de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schoouten, 2011; de Vries et al., 2010) ha identificado que el estilo de comunicación del líder está compuesto por seis dimensiones: *expresividad*, *precisión*, *agresividad verbal*, *cuestionamiento*, *emocionalidad* y *manipulación de la impresión*. La *expresividad* equivale a la elocuencia o facilidad para expresar sus pensamientos, la actitud abierta no conflictiva, el buen humor, el dominio conversacional con todo tipo de interlocutor, la tendencia a la informalidad y la no generación de barreras innecesarias. La *precisión* se define como la exactitud, el profesionalismo o la facilidad de experto para estructurar el mensaje, la capacidad para expresarse en forma concisa, específica en el tema, con datos sustantivos o importantes, y sin explayarse en temas intrascendentes para el objetivo.

La *agresividad verbal* es la dimensión opuesta a la amabilidad o cortesía, y comprende los rasgos de expresión autoritaria, iracunda, no amigable, fría y distante, agresiva, derogatoria de derechos de otros a opinar y carente de apoyo. El *cuestionamiento* comprende las conductas inquisitivas, la expresión aguda y fuera de lo convencional, curiosa y que genera argumentación, estimulante de la discusión de los temas, controversial, proponiendo el intercambio de opiniones.

La *emocionalidad* en el estilo de comunicación se asocia a la manifestación de altos niveles de sentimentalismo, preocupación, ansiedad y estrés, actitudes defensivas como mecanismo de protección frente a opiniones discrepantes o críticas. Por último, la *manipulación de la impresión* comprende las conductas comunicativas incongruentes con el propio pensamiento; expresar ideas distintas a lo que realmente se piensa buscando congraciarse con los demás, ocultando las verdaderas opiniones o intenciones; mostrarse agradable, encantador, sofisticado en sus maneras, buscando impresionar favorablemente. Estas seis dimensiones se encuentran presentes en el estilo de comunicación del líder en distinta medida y dan lugar al particular y propio estilo de comunicación del individuo.

Este estudio ha sido planteado con el objetivo de profundizar en el entendimiento de la relación entre la comunicación del líder y el LMX, incorporando aspectos culturales. Nos

preguntamos si el impacto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el LMX es condicional a la similitud o diferencia étnica entre el líder y el subordinado. Las investigaciones reportadas en la literatura sobre el tema son escasas. Además, aquellas que han estudiado el impacto de la similitud demográfica entre el líder y el seguidor (considerando variables como edad, género, raza, educación) sobre el LMX han arribado a resultados contradictorios (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). En cuanto a investigaciones específicas sobre la relación entre similitud étnica y LMX, estas son escasas. Waismel-Manor, Tziner, Berger, & Dikstein, 2010 estudiaron el rol moderador de la similitud étnica en la relación entre LMX y conductas ciudadanas (OCB), reportando que el efecto es mayor cuando los dúos son étnicamente similares que cuando son diferentes.

Desde la perspectiva de la divergencia cultural, la similitud o diferencia cultural entre el líder y el seguidor puede afectar la relación entre estilo de comunicación y el LMX, tomando en cuenta el paradigma similitud-atracción (Byrne, 1971), las teorías de la divergencia cultural, la percepción del líder respecto a su propia identidad étnica (Helms, 1995; Helms & Carter, 1991) y las evidencias reportadas en la literatura sobre los impactos negativos de la diversidad cultural (Allen, 2007; Block et al., 1995; Roberson & Block, 2001a). En esta línea de razonamiento, una hipótesis única es planteada, para determinar la interacción de la variable étnica sobre la comunicación-LMX:

*H1: La similitud étnica entre el líder y el subordinado modera la relación entre el estilo de comunicación del líder y LMX, de modo que: a mayor similitud étnica mayor será el efecto de la expresividad (H1a), la precisión (H1b), la agresividad verbal (H1c), el cuestionamiento (H1d), la emocionalidad (H1e) y la manipulación de la impresión (H1f) sobre LMX.*

### *3.2.6. Perú, país multicultural*

El Perú es un país de diversidad etnolingüística, con una compleja estructura socio-cultural. Como reseña preliminar, indicamos que el país está ubicado en América del Sur (coordenadas geográficas 10 00 S, 76 00 W), en la costa del Océano Pacífico. Ocupa una superficie de 1.3 millones de km<sup>2</sup>, posee fronteras con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, y es el tercer país más extenso de Latinoamérica, después de Brasil y Argentina. De acuerdo al INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016), la población estimada es 31.5 millones de habitantes, con un ratio de crecimiento poblacional de 1.5%. El 75.9% de la población reside en zonas urbanas. El PBI per cápita en dólares internacionales



al 2015 fue US\$11,960 (Banco Mundial, 2016) y el ingreso promedio es US\$484 dólares (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

La multiculturalidad tiene su origen en la geografía y la inmigración. El territorio se divide en tres grandes zonas geográficas. La “Costa”, al oeste, una franja que bordea el Océano Pacífico, plana y desértica que ocupa el 11.7% del territorio y donde habita el 54.6% de la población. La “Sierra” que comprende la zona de montañas, dominada por la Cordillera de los Andes que corta el país de norte a sur dividiéndolo en dos, ocupa el 28.4% del territorio y donde habita el 32% de la población. Al este del país se encuentra la “Selva”, la Amazonía, con bosques tropicales y semitropicales que ocupan el 59.9% del territorio y donde habita el 13.4% de la población (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016).

A esta separación natural en tres regiones, se suma la diferencia en las altitudes que contribuye también a la diversidad cultural, registrándose ciudades que habitan a nivel del mar hasta las que habitan a más de 4,000 msnm, como La Rinconada, considerada la ciudad más alta del mundo a los 5,100 msnm. Se calcula que en el Perú se encuentran 84 de los 103 ecosistemas que existen en el mundo, lo que en parte explica su riqueza en recursos naturales y cultura, al haber dado pie a hábitos de vida, costumbres y tradiciones, lenguas y gastronomía variados.

La historia atravesó por estadios que marcaron la distribución en clases sociales asociadas a rasgos étnico-raciales: la raza blanca dominante en contraposición a las nativas-indígenas dominadas y sub-valoradas. El Perú tiene una historia milenaria que se remonta a más de 19,000 años a C (Milla Bartres, 1995). Vargas Ugarte (1971) reporta que de acuerdo a los cronistas españoles, a la llegada de los conquistadores españoles, en el año 1527 aprox., reinaba un imperio de Incas, reyes de origen quechua, desde Ecuador-Colombia hasta el sur de Chile. Durante los trescientos años de dominio, el imperio Inca fue devastado, cuya sede política se ubicaba en el Cusco (Perú). Los indios nativos (andinos y amazónicos) fueron duramente subvalorados durante el dominio Español, lo cual marcó un rasgo de desvalorización y discriminación que se arrastra hasta la actualidad. Con la formación de la República (1821), por un movimiento socio-político promovido por los criollos o mestizos (hijos de blanco con indio), se da inicio a una apertura económica que genera: a) migraciones forzadas de poblaciones africanas en situación de esclavitud; b) migraciones de poblaciones asiáticas como trabajadores agrícolas hacia la costa bajo el sistema de enganche; y c) inmigración europea (principalmente italianos, alemanes e

ingleses) que huían de la pobreza o de la violencia de las guerras mundiales (Ministerio de Cultura, 2014).

La cadena montañosa Los Andes provocó un aislamiento natural de las poblaciones amazónicas, algunas de las cuales hasta el día de hoy permanecen como aisladas/no contactadas. En la Costa se concentró la mayor parte de la inmigración europea, y en la Sierra los pueblos nativos andinos se organizan hasta la fecha en pequeñas ciudades y comunidades.

En Perú, existe una “identificación entre raza y clase social, por lo que clasificar a un individuo dentro de un grupo racial significa también clasificarlo socio-económicamente y culturalmente” (Callirgos, 1993). La situación actual de la distribución poblacional por etnia ha sido recogida en la Encuesta Nacional de Hogares del año 2012 (Valdivia, 2012). Incluyó una pregunta que solicitaba autodefinir su origen étnico-racial (“Por sus antepasados y de acuerdo a sus costumbres, usted se considera:..”). Los resultados obtenidos fueron: Mestizo, 55%; Quechua, 23%; Blanco, 6%; Aymara, 3%; Negro/Mulato/ Zambo/Afroperuano, 2%; Nativo o Indígena de la Amazonía, 2%; Otro, 5% y No sabe, 5%. Si bien la mayoría de la población se autodenomina mestiza por reconocer la mezcla interracial, las poblaciones que se reconocen quechuas, aymaras y amazónicas representan un 28% de la población y sufren un alto nivel de discriminación socio-cultural producto de prejuicios y estereotipos (Callirgos, 1993). A ello se añade la problemática de los afroperuanos, que han sido objeto de un aislamiento social y de pocas oportunidades de desarrollo (Nestor Valdivia et al., 2007).

Una muestra de la multiculturalidad del país se manifiesta en la diversidad lingüística. El idioma oficial del país es el español o castellano, el cual es hablado como lengua materna por el 84.1% de la población. Sin embargo, los porcentajes de otras lenguas maternas son: el 13% de la población habla Quechua; el 1.7%, Aymara; el .3%, Ashaninka; el .7%, otras lenguas nativas y el .1%, idioma extranjero (INEI, 2007). Estas cifras del Censo Nacional 2007 esconden una realidad mucho más compleja. De acuerdo con el Mapa Etnolingüístico elaborado por el INDEPA en el 2010 (Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, 2010), existían 76 etnias de pueblos indígenas y originarios, que hablan 68 lenguas distintas, organizadas en 16 familias etnolingüísticas. De las 76 etnias identificadas, 15 se ubican en la zona andina, 60 en la zona amazónica y una en la costa.

La magnitud de la problemática multicultural, ha llevado a desarrollar a nivel país esfuerzos a favor de la inclusión. La Constitución Política reconoce el derecho a la identidad étnica y cultural, asignándole al Estado la protección de la pluralidad étnica. Existe un

Viceministerio de Interculturalidad, dentro del Ministerio de Cultura, con el objetivo de desarrollar esfuerzos a favor de la inclusión étnico-socio-cultural. Todas las carteras ministeriales consideran entre sus objetivos el respeto a la multiculturalidad, la inclusión y la búsqueda de la paz social.

Una de las manifestaciones más evidentes del impacto negativo de la discriminación étnico-cultural y la falta de inclusión social puede ser el alto nivel de la conflictividad social, tema que ha merecido atención por el alto costo social y económico. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2016), si bien la cifra de *conflictos* reportados ha ido disminuyendo (362 en el 2010 a 260 en el 2015), son una muestra del descontento social de los pobladores de comunidades rurales indígenas y amazónicas por cuestiones relacionadas a asuntos socioambientales (66.9%). Estos segmentos de la población manifiestan su rechazo en contra de la inversión en proyectos mineros (64.9%), hidrocarburos (14.9%) y energía (7.5%) principalmente, basándose en el riesgo de una posible afectación ambiental que perjudique sus condiciones de vida o el agua, así como su derecho a la posesión de la tierra. Los conflictos en el año 2015 provocaron la muerte de 19 personas y 891 heridos. Desde la perspectiva económica, estos conflictos a setiembre 2014, habían provocado el retraso o la paralización de proyectos de inversión minera por 21,5 millones de dólares (Palomino, Perez, Castillo, & Ortiz, 2015).

Desde la perspectiva optimista, la migración interna ha favorecido la reducción del impacto de las diferencias étnico-culturales. “...en las últimas décadas, el Perú ha experimentado cambios significativos en su realidad social, económica y demográfica, donde las migraciones internas han jugado un rol importante para la configuración de la sociedad actual..., al momento de trasladarse a otro espacio geográfico, no dejan todo atrás sino que traen consigo sus costumbres, sus valores, su folklore y gastronomía, lo cual ha generado una poderosa simbiosis cultural en las zonas donde se instalan, en un espacio común donde se entrelaza lo andino, lo costero y lo amazónico en un proceso intercultural integrador.” (Sanchez Aguilar, 2015: 9).

En el último medio siglo el país se ha urbanizado plenamente por las migraciones internas del ámbito rural a las ciudades. Lima, la ciudad capital, se convierte en una mega ciudad de 9.6 millones de habitantes. Otras ciudades que han crecido en forma importante son Arequipa, es la segunda ciudad más grande con 852,807 habitantes y la tercera es Trujillo con 779,873 de habitantes. Al migrar a las ciudades, los migrantes acceden a todos los servicios y beneficios por igual, sin discriminación, tienen mayores opciones de desarrollo económico y acceso a mejor educación (Sanchez Aguilar, 2015).

A lo anterior se suma el aporte de las tecnologías de información y comunicación a favor de la inclusión, en todo el territorio nacional. De acuerdo al INEI (2013): el 29.4% de los hogares posee telefonía fija; el 83.4%, acceso a telefonía móvil; el 83%, a radio; el 34.3% a televisión por cable; el 31.3%, a una computadora en casa. La conexión a internet en casa alcanza al 22.5% de la población.

El Perú es un país multicultural, que viene realizando esfuerzos para reducir el impacto negativo de la discriminación y la segregación étnico-cultural. Nos preguntamos si la diversidad étnico-cultural dentro de Perú podría afectar la creación y mantenimiento de relaciones de alta calidad líder-subordinado a través de la percepción de las conductas comunicativas del líder. Por ello se ha planteado una hipótesis única de moderación para la variable similitud étnica y seis subhipótesis para conocer específicamente cuáles dimensiones del estilo de comunicación del líder interactúan con la variable similitud étnica en la construcción del LMX. En la Figura 3.1 se muestra el modelo de investigación y en el acápite siguiente describiremos la metodología utilizada.

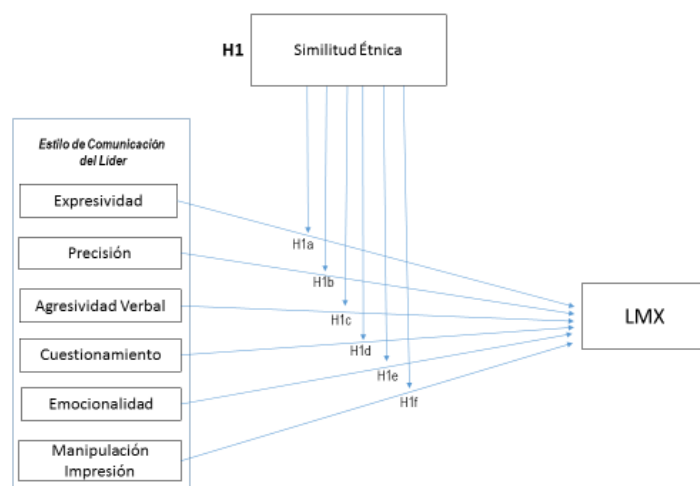


Figura 3.1: Modelo de Investigación

### 3.3. Metodología

#### 3.3.1. Base de Datos

Este estudio, de naturaleza transversal, ha utilizado una muestra de 215 trabajadores en actividad laboral. Los participantes fueron contactados a través de la escuela de negocios de la Universidad ESAN, de Lima, Perú, en el aula de clases de cursos no relacionados a comunicaciones, interculturalidad ni liderazgo. Se les invitó a participar voluntariamente. Se verificó que cumplieran el requisito de encontrarse en actividad laboral y se les solicitó que

resolvieran una encuesta en lápiz y papel, de 30 minutos de duración, en el aula de clase. La muestra estuvo conformada por un 60.6% de varones; las edades fluctúan entre 18 y 62 años, con una media de 34.25 años. El 98.6% es de nacionalidad peruana. En cuanto al nivel de instrucción, el 14.4% indica estudios secundarios y técnicos; el 55.8%, nivel universitario y el 28.8%, maestrías y doctorados. En cuanto al nivel de puesto que ocupan, el 24.4% se desempeña como asistente; el 22%, como analista; el 50.7% como supervisores, jefes o gerentes.

### 3.3.2. *Instrumento*

El instrumento utilizado fue una encuesta aplicada a los subordinados en la cual se les preguntó sobre el estilo de comunicación de su líder, la calidad de su relación con él/ella y datos socio-demográficos de ambos. El cuestionario se confeccionó con los reactivos para medir los constructos base del estudio y fue sometido al proceso de traducción al español, test-retest, y validado por un panel de traductores profesionales.

***Estilo de Comunicación del Líder:*** Se utilizó el Communication Styles Inventory (CSI) (de Vries et al., 2011) consta de 96 ítems organizados en seis dominios correspondientes a las seis dimensiones del constructo (16 ítems por dimensión): expresividad, precisión, agresividad verbal, cuestionamiento, emocionalidad y manipulación de la impresión. Los ítems fueron contestados en una escala tipo Likert de cinco categorías, donde 1 equivale a totalmente en desacuerdo; 2, en desacuerdo la mayor parte de las veces; 3, de acuerdo en la mitad de las veces; 4, de acuerdo la mayoría de las veces y 5 equivale a totalmente de acuerdo.

La encuesta ha sido aplicada a los subordinados, y explora la percepción respecto al estilo de comunicación de su líder. Ejemplos de los reactivos: “El/ella siempre tiene mucho que decir” (expresividad), “Sus conversaciones siempre se refieren a un tema importante” (precisión), “Humilla a las personas delante de otros” (agresividad verbal), “Durante una conversación, trata de descubrir el porqué de la opinión de los demás” (cuestionamiento), “Cuando le preocupa algo, le resulta difícil hablar sobre cualquier otro tema” (emocionalidad), “Con el fin de ser considerado simpático/a, a veces expresa ideas que a su interlocutor le gusta escuchar” (manipulación de la impresión).

Para medir la confiabilidad del instrumento, se calculó el alpha de Cronbach de cada una de las seis dimensiones, las cuales se indican en la Tabla 3.1. Todas muestran niveles de confiabilidad superiores a .70, excepto Expresividad ( $\alpha = .58$ ) y Cuestionamiento ( $\alpha = .61$ ).

**Vínculo Líder-Seguidor (LMX):** Para medir el constructo LMX: relación líder-seguidor, se utilizó el instrumento propuesto por Graen & Uhl-Bien (1995) conformado por siete reactivos. Las respuestas son expresadas en una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 expresa “totalmente en desacuerdo” y 5 expresa “totalmente de acuerdo”. Algunos reactivos de esta escala son: “Conozco qué tan satisfecho se encuentra mi líder respecto a mi trabajo”, “Mi líder comprende mis problemas y necesidades de trabajo”, “Tengo suficiente confianza en mi líder como para defender y justificar su decisión aún si no se encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a”. La escala muestra un nivel de confiabilidad adecuado ( $\alpha = .89$ ).

**Grupo Étnico:** Se solicitó a los participantes que autoidentificaran el grupo étnico al que pertenecen, mediante la pregunta ¿A cuál de estos grupos considera usted que pertenece?, método reconocido por la literatura como adecuado para determinar la etnicidad de los sujetos (Baskerville, Wynn-Williams, Evans, & Gillett, 2014). Se ofreció como alternativas las categorías: mestizo, andino, afroamericano, blanco, amazónico, asiático, y se ofreció adicionalmente las opciones: otro, ninguno y no sabe, adaptada de la utilizada en la Encuesta Nacional de Hogares 2012 (Valdivia, 2012). Con respecto al grupo étnico del líder, se consultó de manera similar: ¿A cuál de estos grupos considera que pertenece su líder? Y se ofreció las mismas alternativas indicadas anteriormente.

Para el procesamiento de los datos se construyó una nueva variable: Similitud Étnica utilizando la información del grupo étnico manifestado por el subordinado sobre sí mismo y sobre su líder, donde 0 (cero) indica no similitud y 1 (uno), similitud.

**Variables de Control:** El instrumento incluyó preguntas sobre las variables de control: edad y género, tanto del subordinado como del líder, codificadas: 1 = femenino; 2 = masculino, a fin de verificar que estas variables no influyeran en los resultados de la moderación. En el estudio previo de esta investigación se encontró evidencia estadística del efecto moderador de dos variables contextuales: tamaño de grupo y estructuración de la tarea sobre la relación entre estilo de comunicación del líder y LMX. Por ello, han sido incluidas como variables de control en este estudio.

### 3.4. Resultados

La Tabla 3.1 muestra las medias, desviaciones estándar y correlaciones encontradas entre las variables. Las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder muestran correlación significativa con la variable dependiente (LMX), resultado esperado que se condice con la literatura sobre la relación entre comunicación y liderazgo. La correlación

es positiva con expresividad, precisión y cuestionamiento; y negativa con agresividad verbal, emocionalidad y manipulación de la impresión.

La variable moderadora similitud étnica no muestra correlación con la dependiente (LMX) y solo está correlacionada con la variable precisión del estilo de comunicación del líder. Respecto a las variables de control, la estructuración de la tarea está correlacionada con el LMX, y ninguna de ellas muestra correlación con la similitud étnica.

Las dimensiones del estilo de comunicación del líder muestran correlación entre ellas, asociación que se asume como natural dado que una conducta comunicativa expresa varias dimensiones y sería imposible encontrar una conducta “pura”. Por ejemplo, la pregunta 7: Generalmente él/ella toma el mando de las conversaciones, mide expresividad pero podría traer una carga de agresividad verbal al derogar derechos de los interlocutores. Se descarta problemas de multicolinealidad al obtenerse valores menores a 2 en el test de varianza en los factores de inflación (variance inflation factors, VIF), por debajo del valor límite de 10 sugerido por Neter, Wasserman, & Kunter (1989).

TABLA 3.1  
Estadísticos Descriptivos, Correlaciones y Confiabilidad (en la diagonal)

	Media	d.e.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. LMX	3.74	0.90	<b>-.89</b>												
2. Similitud Étnica	0.56	0.50	-.09												
3. Expresividad	3.20	0.44	.32 **	-.01	<b>.58</b>										
4. Precisión	3.56	0.66	.57 **	-.14 *	.26 **	<b>.88</b>									
5. Agresividad Verbal	2.73	0.72	-.58 **	.09	-.11	-.57 **	<b>.87</b>								
6. Cuestionamiento	2.90	0.45	.25 **	-.11	.27 **	.18 **	.00	<b>.61</b>							
7. Emocionalidad	2.74	0.62	-.34 **	.08	-.10	-.54 **	.57 **	.17 *	<b>.82</b>						
8. Manipulación Impresión	2.90	0.51	-.17 *	-.10	.18 **	-.22 **	.30 **	.25 **	.26 **	<b>.71</b>					
9. Edad Subordinado	34.24	8.47	-.03	.12	-.06	.06	-.02	-.06	.00	-.15 *					
10. Género Subordinado	1.61	0.49	.11	-.01	.00	.11	-.14 *	.02	-.13	-.05	.16 *				
11. Edad Líder	44.94	9.78	.07	.00	.07	.06	-.01	.06	-.05	-.03	.43 **	.05			
12. Género Líder	1.73	0.48	.05	.06	.03	-.02	.04	-.03	-.05	.02	.00	.30**	.11		
13. Tamaño Grupo	14.17	19.56	-.02	.09	.04	-.01	.04	.04	.03	-.02	.07	.07	.01	.10	
14. Estructuración Tarea	3.70	0.89	.35 **	-.04	-.01	.24 **	-.27 **	.04	-.13	-.17 *	-.01	.10	.03	.04	.05

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

c. N por lista = 215

El procedimiento realizado para la verificación de la hipótesis de moderación utilizó regresiones múltiples jerárquicas. En un primer modelo, se exploró la relación entre las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder y LMX (Tabla 3.2, Modelo 1). En modelos sucesivos se exploró el rol moderador de la similitud étnica sobre la relación de cada una de las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder con el LMX (Tabla 3.2, Modelos 2 al 7). Finalmente, se exploró el rol moderador de la similitud étnica sobre la relación considerando las seis dimensiones simultáneamente (Tabla 3.2, Modelo 8).

La primera regresión múltiple jerárquica de LMX incluyó en un primer paso las variables de control y en un segundo paso las predictoras (dimensiones del estilo de comunicación del líder) y la moderadora. Los resultados se aprecian en el Modelo 1 (Tabla 3.2), los que indican la significancia estadística del modelo ( $F$  para  $\Delta R^2_{\text{ajustado}} = 22.78$ ,  $p \leq .001$ ). Cuatro dimensiones muestran betas significativos: con signo positivo, la expresividad ( $\beta = .19$ ,  $p \leq .01$ ), la precisión ( $\beta = .24$ ,  $p \leq .01$ ) y el cuestionamiento ( $\beta = .15$ ,  $p \leq .01$ ); y con signo negativo, la agresividad verbal ( $\beta = -.38$ ,  $p \leq .01$ ). No muestran relación significativa las dimensiones emocionalidad ni manipulación de la impresión, ni tampoco la variable moderadora similitud étnica.

Para la prueba de hipótesis se realizaron regresiones múltiples jerárquicas incorporando una a una las interacciones entre la moderadora y cada una de las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder, modelos 2, 3, 4, 5, 6 y 7 respectivamente (Tabla 3.2). Los resultados muestran que las interacciones de la similitud étnica con cada una de las seis variables del estilo de comunicación del líder no son significativas. Hasta este punto, no encontramos evidencia empírica para soportar la hipótesis.

Se continuó el análisis realizando una regresión múltiple jerárquica de LMX incorporando simultáneamente las interacciones de similitud étnica con las seis dimensiones del estilo de comunicación (Modelo 8, Tabla 3.2). Los resultados indican que el modelo se soporta al obtener un  $F$  para el  $\Delta R^2_{\text{ajustado}}$  de 2.16, significativo con un  $p \text{ value} \leq .05$ , que permite rechazar la hipótesis nula de no efecto. La hipótesis se valida parcialmente, al obtenerse que solo dos dimensiones del estilo de comunicación interactúan significativamente con la moderadora.

La hipótesis planteó que la similitud étnica moderaría la relación de las dimensiones con el LMX, de tal modo que la relación se haría más fuerte cuando exista similitud étnica. Dos dimensiones muestran interacción con similitud étnica, al estimarse betas significativos para las variables creadas de los productos: agresividad verbal x SE con signo negativo ( $\beta = -.18$ ,  $p \leq .01$ ) y para emocionalidad x SE con signo positivo ( $\beta = .19$ ,  $p \leq .01$ ). El signo de los coeficientes valida lo planteado en las subhipótesis H1c y H1e, de que el efecto sería mayor cuando exista similitud étnica. Se descartan las subhipótesis H1a, H1b, H1d y H1f.



**TABLA 3.2**  
**Efecto Moderador de la Similitud Étnica sobre la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder y LMX**

Variables	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6		Modelo 7		Modelo 8	
	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.	$\beta$	e.s.
1. Intercepción		.29		.29		.29		.29		.29		.29		.29		.28
2. Edad subordinado	-.05	.01	-.05	.01	-.05	.01	-.03	.01	-.05	.01	-.05	.01	-.05	.01	-.02	.01
3. Género subordinado	.00	.10	.00	.10	.00	.10	.00	.10	.00	.10	.01	.10	.01	.10	-.01	.10
4. Edad líder	.04	.01	.04	.01	.04	.01	.03	.01	.04	.01	.04	.01	.04	.01	.02	.01
5. Género líder	.06	.10	.06	.10	.06	.10	.05	.10	.06	.10	.06	.10	.05	.10	.04	.10
6. Tamaño de Grupo	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04	-.04	.04
7. Estructuración de la Tarea	.18 **	.05	.19 **	.05	.18 ***	.05	.19 ***	.05	.18 ***	.05	.19 ***	.05	.18 ***	.05	.19 ***	.05
8. Expresividad	.19 **	.05	.19 **	.05	.19 ***	.05	.20 ***	.05	.19 ***	.05	.19 ***	.05	.19 ***	.05	.23 ***	.05
9. Precisión	.24 **	.06	.24 **	.06	.24 ***	.06	.24 ***	.06	.25 ***	.06	.24 ***	.06	.25 ***	.06	.23 ***	.06
10. Agresividad Verbal	-.38 ***	.06	-.38 **	.06	-.38 ***	.06	-.37 ***	.06	-.38 ***	.06	-.38 ***	.06	-.38 ***	.06	-.37 ***	.06
11. Cuestionamiento	.15 **	.05	.15 **	.05	.15 **	.05	.14 **	.05	.15 **	.05	.16 **	.05	.15 **	.05	.16 **	.05
12. Emocionalidad	.05	.06	.05	.06	.05	.06	.05	.06	.05	.06	.04	.06	.05	.06	.02	.06
13. Manipulación de la Impresión	-.06	.05	-.06	.05	-.06	.05	-.07	.05	-.06	.05	-.06	.05	-.06	.05	-.07	.05
14. Similitud Étnica (SE)	.01	.05	.00	.05	.01	.05	.01	.05	.01	.05	.00	.05	.01	.05	.01	.05
15. Expresividad x SE			.02	.04											.05	.05
16. Precisión x SE					.00	.05									-.02	.06
17. Agresividad Verbal x SE							-.08	.05							-.18 **	.06
18. Cuestionamiento x SE									-.02	.05					-.06	.05
19. Emocionalidad x SE											.06	.05			.19 **	.06
20. Manipul. Impresión x SE													-.05	.05	-.05	.05
R <sup>2</sup> Ajustado	.49		.49		.49		.49		.49		.49		.49		.51	
$\Delta R^2$	.38		.00		.00		.01		.00		.00		.00		.03	
F para $\Delta R^2$	22.78 ***		0.17		0.00		2.65 †		0.24		1.62		1.14		2.16 *	

†  $p < .10$  \*\*  $p < .01$  \*\*\*  $p < .001$

### 3.5. Discusión

Este estudio se ha guiado por el objetivo de profundizar en la comprensión del rol de la etnicidad en las relaciones líder-seguidor desde una perspectiva comunicacional. Hemos respondido a los llamados a contextualizar las investigaciones sobre las relaciones entre fenómenos organizacionales (Bamberger, 2008; Johns, 2006; Rousseau & Fried, 2001) y a profundizar los estudios sobre el rol de la identidad étnica en los ambientes laborales (Briner & Kenny, 2010).

Se enmarca dentro de la línea de investigación sobre comunicación intercultural, tema vigente por las tendencias de globalización económica y migración actuales. Estos dos fenómenos han incrementado la movilización del personal y, como lo indica Tung (2008), al interior de los países existen diferencias étnicas que pueden afectar las relaciones en los planos del individuo y de la organización. Las evidencias reportadas en la literatura sobre los impactos negativos de la diferencia étnica entre el líder y el subordinado (estereotipos, sesgos, preferencias, no igualdad de oportunidades de desarrollo, escaso feedback, inequidad en las remuneraciones, entre otros), hacen necesario proseguir las investigaciones para un mejor entendimiento de cómo se concreta esta influencia.

Nuestra hipótesis planteó que el impacto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el LMX sería condicional a la similitud o diferencia étnica entre el líder y el seguidor. En otras palabras, se planteó que durante las interacciones comunicativas, la diferencia/similitud étnica influencia sobre el modo en que se comunica el líder y ello se traslada a la posibilidad de crear y mantener relaciones LMX de alta calidad. Los resultados obtenidos validan parcialmente la hipótesis, al haber encontrado evidencia estadística que soporta el modelo de moderación. En el contexto de nuestro estudio, la variable etnicidad es un factor que puede afectar las comunicaciones del líder y ello impactar sobre la calidad de sus relaciones con los subordinados.

Las relaciones interpersonales entre el líder y el subordinado durante el día a día se concretan a través de contactos comunicativos. En estos intercambios comunicativos, ambos aportan un patrón mental de liderazgo que actúa como filtro de conductas y percepciones, el cual ha sido creado en el contexto del grupo étnico al que pertenecen (Lord et al., 2001). De allí que las conductas comunicativas del líder percibidas por el subordinado, alimentan a este último de información, quien contrasta sus percepciones versus su modelo mental de líder, y ello da lugar a la aceptación o rechazo de la propuesta de liderazgo de su superior. Como lo explica la teoría del relativismo lingüístico, las

características étnicas de ambos interlocutores se exteriorizan en sus conductas comunicativas, lo cual va más allá del hecho de que ambos hablen o no el mismo idioma. La etnicidad, de acuerdo con los resultados obtenidos, es un factor que debe ser considerado como condicionante de la relación entre estilo de comunicación y LMX.

Idealmente, el líder podría y debería desarrollar relaciones LMX de alta calidad con todos sus subordinados; sin embargo, diversos factores sociodemográficos y contingentes afectan dicha posibilidad. Este estudio aporta evidencia de que la etnicidad interactúa con las conductas comunicativas del líder, y ello puede potenciar o reducir sus posibilidades de crear relaciones LMX de alta calidad con sus subordinados, por lo cual el líder deberá ser sensible al origen étnico de su subordinado y modular su estilo comunicativo. Si bien las conductas comunicativas de ambos intervienen en el proceso, desde su posición privilegiada por la jerarquía, es el líder quien debería ser consciente del factor etnicidad y optar por conductas comunicativas que reduzcan las barreras de la diferencia/similitud étnica. Como lo explica la teoría de la acomodación comunicativa (Orbe, 1998; Orbe & Roberts, 2012) los subordinados cuando pertenecen a etnias subrepresentadas o en situación de desventaja, adoptan estrategias y tácticas para lidiar con la situación. Del mismo modo, por parte del superior, debiera existir consciencia de que su modo de comunicar impacta sobre el subordinado y realizar esfuerzos por modular su estilo para ajustarlo mejor a la situación.

La hipótesis planteó que la similitud étnica moderaría la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX de tal modo que la relación se haría más fuerte cuando la similitud exista. Como se ha indicado, los resultados soportan la hipótesis de moderación parcialmente dado que solo dos de las seis dimensiones alcanzan betas significativos al interactuar con la similitud étnica: agresividad verbal y emocionalidad. Ambas dimensiones mantienen la dirección de la relación cuando interactúan con la variable etnicidad. La agresividad verbal afecta negativamente con mayor intensidad las relaciones líder-subordinado cuando existe similitud étnica, y lo mismo ocurre con la emocionalidad la cual es más positiva cuando existe similitud étnica, en comparación con los casos en que no existe similitud étnica.

La agresividad verbal es una variable que afecta negativamente las relaciones interpersonales en los ámbitos social y laboral (Anderson & Martin, 1999; Infante & Gorden, 1985). Este rasgo se exterioriza en conductas de ira frecuente y desmedida, trato hostil, frío y distante; el líder es percibido como poco flexible, no brinda soporte, su feedback es crítico negativo y deroga el derecho de sus subordinados a opinar. El efecto negativo de esta variable sobre el LMX es más intenso cuando existe similitud étnica entre

el líder y el seguidor (Figura 3.2) que cuando son diferentes étnicamente. Percibir a su líder comportarse agresivamente en sus comunicaciones es menos tolerado entre aquellos de su misma etnia.

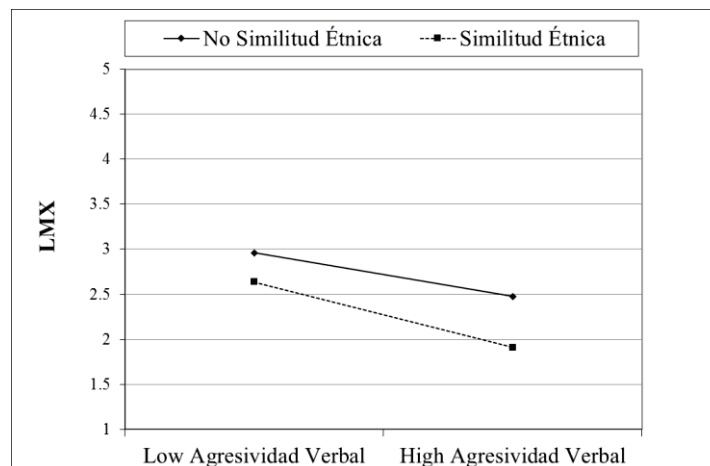


Figura 3.2: Interacción entre Agresividad Verbal y Similitud Étnica sobre LMX

En el análisis de la interacción se observa que los niveles bajos de agresividad verbal son menos negativos al LMX cuando líder y subordinado son diferentes étnicamente en comparación con los subordinados similares étnicamente. En contraposición, los niveles altos de agresividad verbal impactarán negativamente más en los subordinados similares étnicamente, que en los no similares. En todos los casos será conveniente que el líder evite o reduzca las conductas de agresividad verbal con sus subordinados, pero deberá tener mayor cuidado por el mayor efecto negativo cuando ambos son étnicamente similares. En la interpretación de estos resultados debe tomarse en cuenta las características de la muestra (los subordinados son profesionales, de altos estudios, con experiencia directiva en su mayoría), quienes por su experiencia y formación muestran un mayor nivel de rechazo a la agresividad verbal de su líder cuando son étnicamente similares a él.

La emocionalidad en la comunicación del líder, conductas que exteriorizan su preocupación, estado anímico, sentimientos y toda la gama de emociones humanas, es un rasgo positivo al LMX. Este efecto se intensifica cuando existe similitud étnica. La Figura 3.3 muestra la interacción de la variable etnicidad con la emocionalidad en la comunicación del líder. Se observa que su efecto sobre el LMX es más positivo cuando líder y seguidor son similares étnicamente que cuando son diferentes. En otras palabras, cuando el subordinado es de la misma etnia, exteriorizar conductas emocionales favorece aún más el LMX.

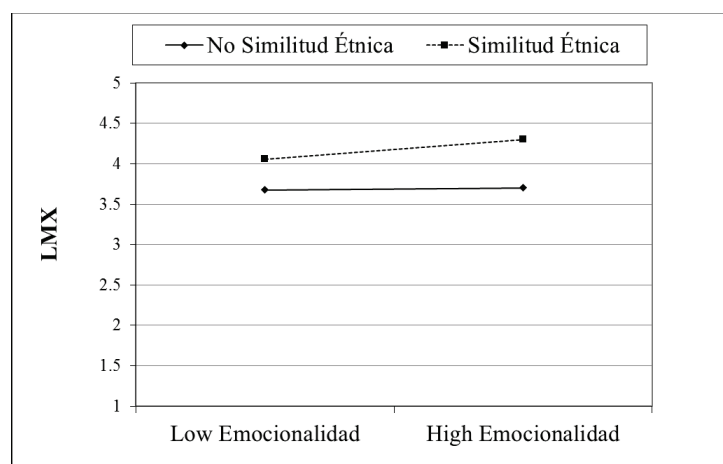


Figura 3.3: Interacción entre Emocionalidad y Similitud Étnica sobre LMX

Cuando líder y subordinado son diferentes étnicamente, un menor o mayor nivel de emocionalidad no afecta diferente al LMX. Sin embargo, cuando ambos son de la misma etnia, un mayor nivel de emocionalidad en la comunicación del líder favorecerá en mayor medida la calidad del LMX.

En el Modelo 1 (Tabla 3.2) se reporta que cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder interactúan con el LMX, lo que podría llevar a la interpretación errada de que las otras dos: emocionalidad y manipulación de la impresión no son relevantes. Las seis dimensiones del estilo están siempre presentes en la comunicación de un individuo (tal como lo indican las correlaciones de las dimensiones con el LMX (Tabla 3.1). La *emocionalidad* y la *manipulación de la impresión* no se muestran significativas, en nuestra opinión, debido a que en sociedades de alta distancia de poder y colectivistas, como la peruana, estos dos factores son intrínsecos a la sociedad, y per se no serían atributos esperados en el líder como relevantes en la construcción del LMX. Según Hofstede & Hofstede (2001), en sociedades verticales colectivistas, las relaciones líder-subordinado tienden a ser polarizadas y frecuentemente emocionales, por lo que las conductas comunicativas emocionales se aceptarían como normales y no se esperarían como característica apreciadas del líder. Algo similar ocurriría con la manipulación de la impresión, pues en las culturas de alta distancia de poder, los protocolos y los símbolos de poder son un rasgo característico de estas sociedades, los que se manifiestan en las comunicaciones: indirectas, ambiguas, y de tipo *face-saving* (Earley & Gibson, 2002; Kashima & Kashima, 1998), lo cual se manifiesta en el hecho de que las conductas de

“manipulación de la impresión” sean normales y no se consideren un atributo esperado en el líder.

### **3.6. Limitaciones y Líneas Futuras de Investigación**

Nuestra investigación ha concluido que la variable etnicidad es relevante en la construcción del vínculo líder-seguidor desde la perspectiva comunicacional. Hemos identificado que la influencia se ejerce a través de las dimensiones agresividad verbal y emocionalidad del estilo de comunicación del líder, las cuales intensifican su efecto cuando existe similitud étnica entre el líder y el seguidor. Debemos acotar que estos resultados no pueden ser generalizados, debido a las características de la muestra. Este estudio se ha realizado con sujetos en su mayoría de altos estudios y con experiencia directiva. Por ello es recomendable ampliar la investigación considerando muestras más representativas de la estratificación de las categorías laborales, niveles educativos, zonas geográficas, entre otros aspectos que contribuyan a una mejor representatividad de la población laboral de las organizaciones.

El modelo de comunicación del líder propuesto por de Vries y colegas (2010, 2013) ha resultado de utilidad para desagregar el constructo “estilo de comunicación del líder”, al haber especificado sus dimensiones, y por ello se recomendaría continuar profundizando y perfeccionando su utilización en nuevos estudios. El instrumento del modelo (*Communication Styles Inventory*, de Vries et al., 2013) ha sido confeccionado en los Países Bajos, cultura caracterizada como individualista y de baja distancia de poder. Las conductas comunicativas expresadas en los reactivos podrían no ser interpretadas igual en una cultura con rasgos diferentes. Se recomendaría su adecuación al contexto de utilización a fin de alcanzar mejores niveles de confiabilidad.

Este estudio es de corte transversal, y ha recogido la percepción de los subordinados respecto al modo como se comunica su líder y la calidad del LMX en un momento en el tiempo. Por definición, las relaciones LMX son dinámicas y evolucionan en el tiempo, por lo que consideramos adecuado (y no una limitación) que el recojo de la data sea en un momento en el tiempo cuando el subordinado se encuentra en un determinado nivel de LMX. Otra característica de los estudios transversales es que no permiten establecer causalidad, lo que no es factor que afecte esta investigación dado que la comunicación es el mecanismo que crea la relaciones entre el líder y el subordinado, y al crearse la relación mejoran las comunicaciones, y viceversa, en una dinámica contingente.

Dado que los datos de este estudio provienen de un solo evaluador, al haberse aplicado el instrumento a los subordinados, existe un potencial riesgo de sesgo por método común (Podsakoff et al., 2003). Hemos buscado moderar el riesgo realizando la mezcla de las preguntas sobre el estilo de comunicación de líder y el LMX. Además, se aplicó el instrumento al subordinado y no al líder, reduciendo el sesgo del auto-evaluador. Se ha ejecutado el test de un factor de Harman (Podsakoff et al., 2003) con todos los ítems y se ha extraído 25 factores que explican más del 67 por ciento de la varianza total, con el primer factor explicando el 20.41 por ciento de la varianza. El número de 25 factores es coherente con la estructura del instrumento, son 24 facetas de los seis estilos de comunicación, más el LMX. No se ha obtenido un solo factor ni un solo factor explica la mayor parte de la varianza, por lo que se puede considerar que estas dos condiciones reducen la posibilidad de que el sesgo por método común sea una limitación en este estudio.

### **3.7. Conclusiones**

Este estudio contribuye en la línea de investigación de la comunicación intercultural. Mediante un estudio cuantitativo, hemos aportado evidencia empírica de que la etnicidad interactúa con el estilo de comunicación del líder y afecta su potencial de generar relaciones LMX de alta calidad con sus subordinados. Gracias al modelo multidimensional utilizado, se ha identificado que la interacción se hace efectiva a través de la agresividad verbal y la emocionalidad, las que intensifican su efecto negativo y positivo, respectivamente, cuando existe similitud étnica. Es necesario continuar investigando en esta línea, para determinar cuál es el efecto de la etnicidad en otros niveles o categorías laborales. Desde una perspectiva práctica, esta investigación ha brindado lineamientos que podrán servir de guía a los líderes para modular sus estilos de comunicación y ver favorecido su potencial de liderazgo en entornos multiculturales.

## **CAPÍTULO 4: MODELO INTEGRADO DE LA RELACIÓN ENTRE ESTILO DE COMUNICACIÓN DEL LÍDER Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL LMX: ANÁLISIS DE MEDIACIÓN MODERADA**

### **4.1 Introducción**

Este capítulo integra los resultados obtenidos en los estudios precedentes, en los que se ha estudiado la relación entre el estilo de comunicación del líder, el LMX y el compromiso organizacional afectivo. En el capítulo 1 se estudió la relación entre el estilo de comunicación del líder, LMX, y el compromiso afectivo con carácter incondicional es decir, sin tener en cuenta posibles efectos moderadores de factores contextuales. En los capítulos 2 y 3 se incorporan al modelo general de análisis dichos factores de contingencia. Los resultados obtenidos muestran que variables como el tamaño del grupo, la estructuración de la tarea y la similitud étnica pueden influir sobre los efectos de algunas dimensiones del estilo de comunicación del líder. Estos hallazgos sugieren que, al menos en el caso de esas dimensiones, el análisis de mediación no moderada no resulta suficiente para capturar las relaciones entre las variables de interés. Por consiguiente, este capítulo se enfoca en ampliar la investigación incorporando el análisis de los efectos indirectos condicionados, para determinar si el impacto del estilo de comunicación del líder sobre compromiso organizacional a través del LMX es condicional a las variables contextuales estudiadas.

En el mundo actual, las organizaciones deben continuamente adaptarse a nuevas demandas del mercado, nuevas tecnologías de información y comunicación, así como a las tendencias hacia la globalización y la multiculturalidad, lo que conlleva a constantes cambios internos. Planteamos que el líder debe ser capaz de adecuar su estilo de comunicación a la diversidad de situaciones para no ver afectado su potencial de influencia sobre sus subordinados. Para estudiar esta propuesta tomamos en consideración la evidencia encontrada en los capítulos 2 y 3 en los que se estimó, mediante un análisis de moderación, que el tamaño de grupo, la estructuración de la tarea y la similitud étnica pueden condicionar la relación entre comunicación del líder y LMX, provocando que ante diferentes niveles de estas variables moderadoras, el líder tenga que hacer ajustes en su



estilo de comunicación a fin de lograr el efecto deseado sobre la calidad del LMX con sus colaboradores.

En el capítulo 1 se reporta que cuatro rasgos de la comunicación del líder: expresividad, precisión, la agresividad verbal y cuestionamiento se asocian positivamente al compromiso organizacional afectivo, a través de su impacto favorable sobre el LMX. Corresponde estudiar si estos efectos indirectos son influidos por las variables del contexto: tamaño de grupo, estructuración de la tarea y similitud étnica. Se busca determinar si el efecto indirecto se mantiene constante o varía ante cambios en las variables del contexto. La relevancia de este análisis se sustenta en que permite contar con herramientas conceptuales y prácticas para comprender cómo, cuándo y por qué es necesario que el líder ajuste o module su estilo de comunicación según el contexto para alcanzar un mayor nivel de compromiso organizacional de sus trabajadores. Este estudio se constituye en un aporte a la teoría de la comunicación organizacional, en la cual la literatura sobre el tema es aún escasa, contribuyendo con un modelo que explique por qué en algunas circunstancias una conducta comunicativa del líder resulta favorable y otras circunstancias, desfavorable. Asimismo, contribuiría a la validación de la importancia de la comunicación como herramienta valiosa no solo para favorecer la calidad de la relación interpersonal entre el líder y el trabajador, sino para consolidar el compromiso del trabajador con la organización.

Para realizar este estudio se utiliza la metodología de la mediación moderada propuesta por Preacher, Rucker & Hayes (2007), la cual es aplicable cuando es de interés determinar si en una mediación el efecto indirecto permanece constante a través de diferentes contextos, grupos de individuos o valores de una variable independiente. Esta medición requiere de pruebas estadísticas apropiadas que permiten estimar el valor del efecto indirecto de X sobre Y a través de M, a diferentes niveles de las variables moderadoras.

Este capítulo inicia con la presentación, a modo de antecedentes, de los resultados obtenidos en los estudios previos, que estimaron el impacto de las seis dimensiones del modo en que se comunica el líder sobre el LMX y el compromiso afectivo, y del efecto moderador de las variables contextuales (tamaño de grupo, estructuración de la tarea y similitud étnica). El acápite siguiente comprende la explicación del método de análisis de la mediación moderada, seguido de los resultados obtenidos de la aplicación de esta metodología. Finalmente, se discuten los resultados y se presentan las conclusiones del capítulo.

#### **4.2 Antecedentes: análisis de la relación entre estilo de comunicación, LMX, y compromiso afectivo, y efectos moderadores**

El Capítulo 1 estableció el marco general de análisis de la tesis, al analizar la relación entre el estilo de comunicación del líder, el LMX y el compromiso organizacional afectivo. Sobre la base de la revisión de la literatura, se planteó una primera hipótesis que establecía que las dimensiones del estilo de comunicación del líder tenían impacto sobre la calidad de la relación líder-seguidor (LMX). Una segunda hipótesis planteó que las dimensiones se relacionaban con el compromiso organizacional afectivo; y la tercera hipótesis, que el LMX actuaría como mediadora de dicha relación. En suma, se vino a plantear un modelo en el que el estilo de comunicación del líder influye en el compromiso afectivo de sus subordinados con la organización, a través de la creación de un vínculo interpersonal entre ambos (líder y subordinado). Los resultados obtenidos muestran que la expresividad, la precisión, la agresividad verbal y el cuestionamiento se relacionan con el LMX. Asimismo, el LMX mostró estar relacionado significativamente con el compromiso organizacional afectivo. Sin embargo, tan solo para la dimensión precisión se encuentra evidencia de un efecto total sobre el compromiso afectivo, además del efecto mediado por LMX, tal y como planteaba nuestra hipótesis. La expresividad, la agresividad verbal y el cuestionamiento mostraron un efecto indirecto sobre compromiso a través de LMX, tal y como evidencian los resultados del test de Sobel (Hayes, 2013; Preacher & Hayes, 2004, 2008), a pesar de que su efecto total no es significativo.

Es importante destacar que los coeficientes estimados en el Capítulo 1 son incondicionales; es decir, se analizan los efectos promedio del estilo de comunicación, con independencia del valor que tomen otras variables. Sin embargo, en muchas ocasiones, resulta de gran interés entender si los efectos de mediación se mantienen en diferentes contextos, individuos, o valores de la variable independiente (Preacher, Rucker, y Hayes, 2007). El LMX parte de la premisa de que el líder desarrolla una relación diferenciada con cada uno de sus seguidores al interior de un grupo de trabajo, en función a características del líder, del trabajador, de la tarea que realiza el trabajador, de la naturaleza del grupo mismo y de la organización, por lo que es de la mayor importancia comprender la dinámica de estos factores (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009). En este sentido, una de las principales contribuciones de esta tesis es precisamente el análisis del efecto moderador que determinadas variables pueden ejercer sobre las relaciones objeto de estudio. Puesto que nos ocupamos de la naturaleza de la relación personal entre líder y subordinados, y del compromiso afectivo de estos con la organización, incorporamos variables contextuales

referidas, tanto a características étnicas del líder y el subordinado, la naturaleza de la tarea realizada (estructuración) como del grupo de trabajo (tamaño de grupo).

El Capítulo 2 presentó los resultados del estudio del rol de las variables *tamaño de grupo* y *estructuración de la tarea* sobre la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX, utilizando una muestra de sujetos con mínimo 12 meses de trabajo bajo el mando del líder. Se encontró evidencia estadística de que el *tamaño del grupo* modera la relación entre la agresividad verbal y el LMX; mientras que las demás dimensiones no mostraron interacción con dicha moderadora. La agresividad verbal incrementa su efecto negativo cuando el tamaño del grupo es grande. Respecto a la *estructuración de la tarea*, los resultados indican que esta variable modera la relación al interactuar con tres de las seis dimensiones: la expresividad, la emocionalidad y la manipulación de la impresión. Cuando el subordinado realiza tareas estructuradas (aquellas en que se conoce previamente el modo de realizarlas, se sigue un patrón, por lo tanto son poco retadoras y poco motivantes) la mayor expresividad y emocionalidad favorecen la calidad del LMX, en tanto que la manipulación de la impresión incrementa su efecto negativo.

El Capítulo 3 presenta el estudio del rol moderador de la variable *similitud étnica* en la relación entre comunicación del líder y LMX. Los resultados indican que la similitud étnica interactúa con dos dimensiones del estilo de comunicación del líder las cuales, intensifican su efecto cuando líder y colaborador son de la misma etnia: la agresividad verbal tiene un impacto negativo mayor sobre la calidad del LMX, y la emocionalidad un efecto positivo mayor sobre el LMX.

El resumen de los impactos directos e indirectos hasta este punto de la investigación se muestra en la Figura 4.1. Los efectos indirectos aparecen entre paréntesis. En suma, los resultados obtenidos en los tres capítulos empíricos desarrollados a este punto, nos llevan a plantear y evaluar modelos en los cuales la relación entre algunas dimensiones de estilo de comunicación del líder y el compromiso, mediada por LMX, se encuentra moderada por factores contextuales. A continuación pasamos a discutir la naturaleza de dicho modelo.

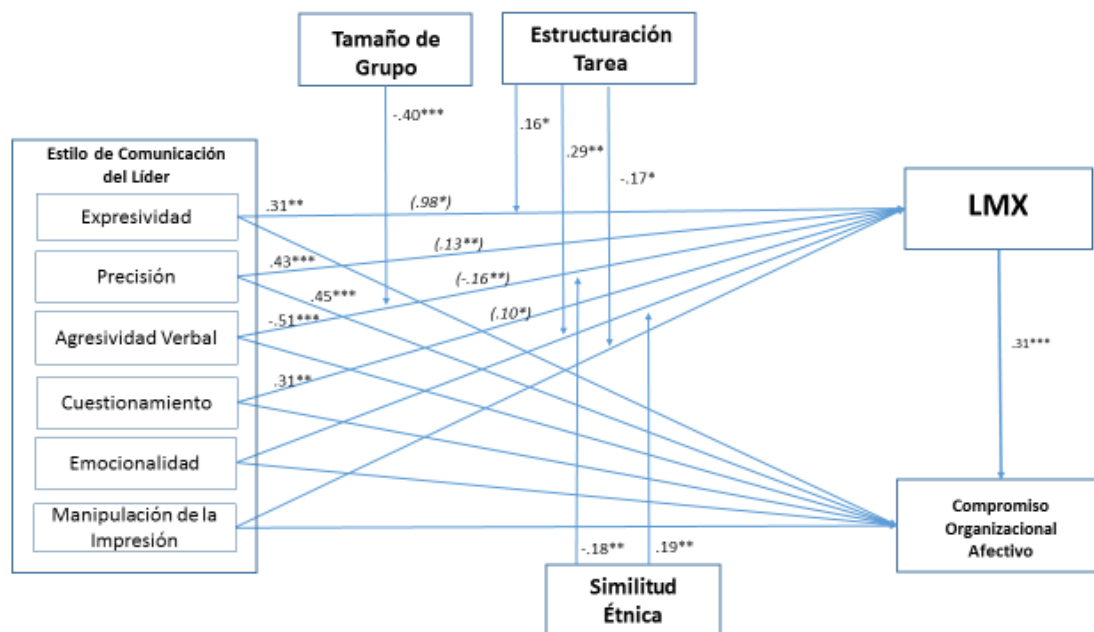


Figura 4.1: Resultados de Análisis de Mediación y Moderación en la Relación entre Estilo de Comunicación del Líder, LMX y Compromiso Organizacional Afectivo (*se presentan exclusivamente los efectos estadísticamente significativos*).

### 4.3 La mediación moderada: teoría, modelo de análisis y método.

A fin de conocer si los efectos indirectos encontrados entre las dimensiones del estilo de comunicación del líder y el compromiso organizacional afectivo a través del LMX, permanecen constantes ante la presencia de las variables moderadoras, se ha realizado un análisis de mediación moderada. Este análisis determina la existencia de efectos indirectos condicionales (Preacher et al., 2007).

La mediación o efecto indirecto ocurre cuando el efecto causal de una variable independiente (X) en una variable dependiente (Y) se transmite a través de un mediador (M). Cuando es de interés determinar si un efecto mediador se mantiene constante ante diferentes contextos, grupos de individuos o valores de la variable independiente, se estaría ante la necesidad de analizar si este efecto indirecto depende de otra variable en el modelo (Baron & Kenny, 1986). Preacher, Rucker y Hayes (2007) definen el efecto indirecto condicionado como la magnitud del efecto indirecto para un valor determinado de un moderador, o valores determinados de más de un moderador.

Existen diversas posibilidades en que el/los moderadores pueden afectar la relación de mediación. La estimación del efecto indirecto condicionado es el producto  $ab$ , en diferentes niveles de los moderadores, según afecten la ruta  $X \rightarrow M$ ,  $M \rightarrow Y$ ,  $X \rightarrow Y$ , lo que puede ocurrir simultáneamente según el modelo que se esté investigando. En este estudio

procede utilizar los modelos 7 y 9 propuestos por Hayes (2013b), que se muestran en la Figura 4.2. No existe un único valor para medir el efecto indirecto condicionado en una relación X-M-Y, sino varios valores dependiendo del valor del moderador.

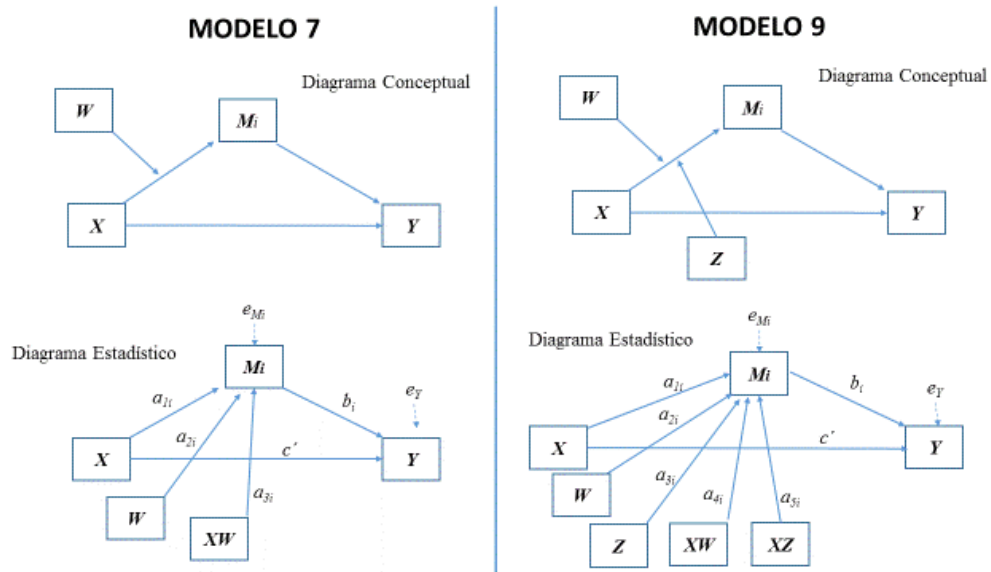


Figura 4.2 Modelos 7 y 9 Mediación Moderada (Hayes, 2013)

Existe una diversidad de modelos de mediación moderada, según el efecto condicional se produzca en la relación entre la variable independiente y la mediadora, entre esta y la variable dependiente (en cuyo caso el moderador puede ser la propia variable independiente), o en ambas (Preacher et al., 2007). En nuestro caso, la presente tesis considera seis variables independientes y tres moderadoras, dando lugar, potencialmente, a una gran diversidad de modelos, de los cuales se han escogido para su verificación aquellos que se sustentan en los resultados obtenidos en los capítulos anteriores. En la Tabla 4.1, se indican los coeficientes significativos obtenidos en las regresiones múltiples por estas cuatro dimensiones al interactuar con las respectivas variables moderadoras.

**TABLA 4.1**  
**Interacción de las Dimensiones del Estilo de Comunicación con las Variables**  
**Moderadoras, en su relación con LMX.**

	Tamaño Grupo	Estructuración Tarea	Similitud Étnica
Expresividad	--	.16*	--
Precisión	--	--	--
Agresividad Verbal	-.40***	--	-.18**
Cuestionamiento	--	--	--
Emocionalidad	--	.29**	.19**
Manipulación de la Impresión	--	-.17*	--

Las variables precisión y cuestionamiento se excluyen del análisis de mediación moderada de este capítulo porque, aunque tienen efectos sobre compromiso organizacional a través del LMX, no interactúan con las moderadoras.

En particular, el análisis de mediación moderada se realiza para aquellas dimensiones para las que se ha encontrado una relación moderadora significativa:

- Se plantea una relación indirecta condicional entre expresividad y compromiso afectivo a través de LMX, en la que el efecto de la expresividad sobre LMX viene moderado por estructuración de la tarea (Modelo 7).
- Se plantea una relación indirecta condicional entre agresividad verbal y compromiso afectivo a través de LMX, en la que el efecto de la agresividad sobre LMX viene moderado por tamaño del grupo y similitud étnica (Modelo 9).
- Se plantea una relación indirecta condicional entre emocionalidad de la comunicación y compromiso afectivo a través de LMX, en la que el efecto de emocionalidad sobre LMX viene moderado por estructuración de la tarea y similitud étnica (Modelo 9).
- Se plantea una relación indirecta condicional entre manipulación de la impresión y compromiso afectivo a través de LMX, en la que el efecto de la manipulación de la impresión sobre LMX viene moderado por estructuración de la tarea (Modelo 7).

Una vez estimados los efectos, se busca probar su significancia. Dos métodos son utilizados en esta metodología: el método de la teoría de normalidad y el bootstrapping. El enfoque de la teoría de normalidad utiliza los errores estándar del producto *ab* incluyendo los moderadores para construir una distribución muestral, calcula un valor *z* y su

significancia es contrastada a un determinado nivel de confianza con la tabla de distribución normal. Este método es recomendado para muestras grandes, donde el tamaño de muestra diluye la alta probabilidad de que la distribución no sea normal. El Bootstrapping es el método recomendado por Preacher, Rucker y Hayes (2007) para estimar la significancia de los efectos de la mediación moderada. El bootstrapping construye intervalos de confianza para los coeficientes estimando  $k$  veces por remuestreo, razón por la cual se asume la normalidad de la distribución muestral. La hipótesis nula de la no existencia de efectos condicionales indirectos puede ser rechazada si el intervalo de confianza no contiene el cero. En esta investigación, se ha planteado que las variables moderadoras afectan la relación entre la variable independiente y la mediadora, es decir la ruta  $a$  de la relación.

#### **4.4 Resultados**

Con el objetivo de aproximarnos a un modelo integrado, se ha analizado si las variables tamaño de grupo, estructuración de la tarea y similitud étnica condicionan el efecto indirecto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el compromiso organizacional, a través del LMX. Utilizando la metodología propuesta por Preacher, Rucker & Hayes (2007) se ejecutaron cuatro regresiones múltiples, una para cada dimensión. Se ha utilizado la macros PROCESS de Hayes (2013a) sobre SPSS versión 21. Las variables fueron estandarizadas previamente a la regresión, excepto las dicotómicas. Se incluyó en las regresiones las variables de control: edad del subordinado y del líder, género del subordinado y del líder, tiempo bajo mando del líder, así como las dimensiones del estilo de comunicación y las moderadoras cuyo efecto no estaba siendo estimado en la regresión. La muestra no tuvo restricción de tiempo mínimo bajo el mando del líder.

La primera regresión múltiple estimó el efecto indirecto condicional de estructuración de la tarea sobre la relación entre expresividad y compromiso organizacional afectivo a través de LMX (Tabla 4.2). Utilizando el Modelo 7 de Hayes (2013b), el efecto indirecto condicional se estima con la fórmula  $b_1(a_1+a_3W)$ . En la regresión de la mediadora, se obtiene que la expresividad y estructuración se asocian al LMX. La interacción entre expresividad y estructuración de la tarea no muestra significancia estadística ( $t = .7839$ ,  $p = .4340$ ). En la regresión de la dependiente, se confirma que expresividad no tiene efecto total sobre compromiso afectivo. El índice de mediación moderada no es significativo (95% C, bootstrap IC  $-.0230$ ,  $.0567$ ) dado que el intervalo de confianza del bootstrapping incluye al cero. Se desestima la posibilidad de que el efecto indirecto de expresividad sobre

compromiso organizacional afectivo a través de LMX sea condicional al grado de estructuración de la tarea que realiza el subordinado.

**TABLA 4.2**  
**Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Expresividad sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX.**

Predictor	Modelo de la Variable Mediadora				Modelo de la Variable Dependiente			
	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
intercepto	-.2263	.2265	-9.991	.3189	3.5377	.3033	11.6641	.0000
LMX					.3077	.0918	3.3520	.0010
Expresividad	.1992	.0539	3.6936	.0003	.0379	.0724	.5230	.6016
Estructuración de la tarea	.1815	.0523	3.4719	.0006				
Expresividad x ESTRUC	.0392	.0500	.7839	.4340				
Edad del subordinado	-.0533	.0595	-.8967	.3710	.2517	.0790	3.1860	.0017
Género del subordinado	.0112	.1083	.1034	.9177	-.0821	.1448	-.5674	.5711
Edad del Líder	.0579	.0561	1.0314	.3036	-.1676	.0749	-2.2391	.0263
Género del líder	.1313	.1095	1.1995	.2318	.1849	.1469	1.2586	.2097
Tiempo bajo mando	.0103	.0490	.2100	.8339	-.0173	.0653	-.2648	.7914
Tamaño de Grupo	-.0388	.0448	-.8657	.3877	.0488	.0597	.8173	.4147
Similitud Étnica	.0014	.1020	.0137	.9891	-.0227	.1363	-.1668	.8677
Precisión	.2514	.0690	3.6446	.0003	.1697	.0952	1.7822	.0762
Agresividad Verbal	-.3915	.0678	-5.7721	.0000	.1023	.0976	1.0480	.2959
Cuestionamiento	.1409	.0565	2.4942	.0134	.0284	.0768	.3695	.7121
Emocionalidad	.0577	.0693	.8317	.4066	.0581	.0922	.6302	.5293
Manipulación de la Impresión	-.0517	.0577	-.8958	.3715	-.0545	.0771	-.7068	.4805

**Efectos Condicionales de Estructuración Tarea = media  $\pm$  1DE**

<i>Estructuración Tarea</i>	<i>b1(a1+a3W)</i>	<i>Boot ES</i>	<i>Boot LLCI</i>	<i>Boot ULCI</i>
-1.1042 (media - 1DE)	.0480	.0290	.0044	.1232
-0.0941 (media)	.0602	.0249	.0213	.1217
0.9160 (media + 1DE)	.0724	.0344	.0187	.1570
Índice de Mediación Moderada	.0121	.0196	-.2300	.0367

*Bootstrapping: 10,000, al 95% de confianza. N = 214*

La segunda regresión múltiple se ejecutó para determinar si existe efecto indirecto condicional de las variables moderadoras tamaño de grupo y similitud étnica sobre la relación entre agresividad verbal y compromiso organizacional afectivo a través del LMX (Tabla 4.3). Se utilizó el modelo 9 de Hayes (2013b), en el cual el efecto indirecto condicional se obtiene mediante la fórmula  $(a_1+a_4W+a_5Z)b_i$  dado que en el modelo ingresan las dos moderadoras simultáneamente.

En la regresión de la mediadora, se confirma que la agresividad verbal está relacionada al LMX, no así las variables moderadoras. La interacción entre agresividad verbal y tamaño de grupo no alcanza significancia estadística ( $t = .3796$ ,  $p = .7046$ ). Del mismo modo, la interacción entre agresividad verbal y similitud étnica no muestra significancia estadística ( $t = -1.2900$ ,  $p = .1986$ ). En la regresión con la dependiente se



confirma que la agresividad verbal no tiene efecto total sobre el compromiso organizacional afectivo.

El índice de mediación moderada parcial obtenido por bootstrapping para tamaño de grupo indica no significancia (95% C, bootstrap IC -.0622, .0202) al estar el cero contenido dentro del intervalo de confianza. Similarmente, el índice de mediación moderada parcial para similitud étnica no muestra significancia estadística (95% C, bootstrap IC -.1116, .0098), dado que el intervalo de confianza contiene el cero. Los resultados indicarían que el efecto indirecto de agresividad verbal sobre compromiso organizacional afectivo a través del LMX no es sensible al nivel de las moderadoras tamaño de grupo ni similitud étnica.

**TABLA 4.3**  
**Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Agresividad Verbal sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX.**

Predictor	Modelo de la Variable Mediadora				Modelo de la Variable Dependiente			
	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
intercepto	-.1896	.2300	-.8244	.4107	3.5796	.2811	12.7338	.0000
LMX					.2026	.0903	2.2434	.0260
Agresividad Verbal	-.3165	.0932	-3.3951	.0008	.1162	.0931	1.2492	.2131
Tamaño de Grupo (TAMGR)	-.0313	.0453	-.6907	.4906				
Agresividad Verbal x TAMGR	-.0250	.0660	-.3796	.7046				
Similitud Étnica (SIMETN)	.0052	.1019	.0509	.9595				
Agresividad Verbal x SIMETN	-.1372	.1064	-1.2900	.1986				
Edad del Subordinado	-.0325	.0601	-.5403	.5896	.2727	.0744	3.6656	.0003
Género del subordinado	.0012	.1088	.0113	.9910	-.1038	.1378	-.7533	.4522
Edad del Líder	.0457	.0563	.8123	.4176	-.1738	.0712	-2.4407	.0155
Género del Líder	.1222	.1102	1.1091	.2687	.1846	.1390	1.3274	.1859
Tiempo bajo Mando	.0007	.0490	.0151	.9880	-.0291	.0619	-.4706	.6384
Expresividad	.1999	.0539	3.7088	.0003	.0788	.0692	1.1388	.2562
Precisión	.2468	.0690	3.5760	.0004	.1509	.0905	1.6673	.0970
Cuestionamiento	.1346	.0566	2.3763	.0184	.0354	.0729	.4857	.6277
Emocionalidad	.0669	.0691	.9675	.3345	.0383	.0878	.4357	.6635
Manipulación de la Impresión	-.0586	.0581	-1.0075	.3150	-.0296	.0732	-.4040	.6867
Estructuración de la Tarea	.1913	.0510	3.7508	.0002	.3004	.0671	4.4741	.0000

**Efectos Condicionales de Tamaño de Grupo y Similitud Étnica = media  $\pm$  1DE**

TAMGR	SIMETN	$(a_1 + a_4W + a_5Z)b_1$	Boot ES	Boot LLCI	Boot ULCI
-.7077 (Media - 1DE)	0	-.0605	.0382	-.1676	-.0069
-.7077 (Media - 1DE)	1	-.0883	.0506	-.2176	-.0111
.0394 (media)	0	-.0643	.0418	-.1718	-.0047
.0394 (media)	1	-.0921	.0538	-.2185	-.0052
1.1493 (media + 1DE)	0	-.0700	.0554	-.2192	-.0014
1.1493 (media + 1DE)	1	-.0978	.0655	-.2568	-.0015
Índice de Mediación Moderada Parcial para Tamaño de Grupo		-.0051	.0208	-.6220	.0202
Índice de Mediación Moderada Parcial para Similitud Étnica		-.0278	.0288	-.1116	.0098

Bootstrapping: 10,000, al 95% de confianza. N = 214

La tercera regresión múltiple tuvo como objetivo calcular el efecto indirecto condicional de las moderadoras estructuración de la tarea y similitud étnica sobre la relación entre emocionalidad y compromiso organizacional afectivo a través del LMX (Tabla 4.4). Se utilizó el modelo 9 de Hayes (2013b), en el cual el efecto indirecto condicional se obtiene mediante la fórmula  $(a_1 + a_4W + a_5Z)b_i$  dado que en el modelo ingresan las dos moderadoras simultáneamente. En la regresión de la mediadora, se obtiene que la emocionalidad no tiene relación directa con el LMX, mientras que la estructuración sí está relacionada con el LMX con signo positivo. La interacción entre emocionalidad y estructuración de la tarea muestra significancia estadística ( $t = 2.01$ ,  $p \leq .05$ ). Contrariamente, la interacción entre emocionalidad y similitud étnica no alcanza significancia estadística ( $t = 1.4141$ ,  $p = .1589$ ). La emocionalidad no muestra efecto total sobre compromiso organizacional afectivo.

El índice de mediación moderada parcial para estructuración de la tarea es significativo ( $\beta = .0324$ ;  $SE(\text{boot}) .0207$ ; 95% C, bootstrap IC .0027, .0882) al estar el cero contenido dentro del intervalo de confianza. El índice de mediación moderada parcial para similitud étnica no es significativo (95% C, bootstrap CI -.0072, .1344), dado que el intervalo de confianza contiene al cero. Los resultados indicarían un posible efecto de la emocionalidad sobre el compromiso organizacional afectivo a través de LMX condicionado a las moderadoras estructuración de la tarea y similitud étnica. El efecto es de signo positivo, cuando existe similitud étnica y para valores iguales o superiores a una desviación estándar por encima de la media de estructuración de la tarea (tareas en las que existe un procedimiento establecido para realizarlas, poco retadoras, poco motivadoras). Cuando el líder supervisa trabajadores de su misma etnia que realizan tareas muy estructuradas, utilizar un estilo de comunicación de alta carga emocional favorecerá el compromiso organizacional afectivo.

**TABLA 4.4**  
**Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Emocionalidad sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX.**

Predictor	Modelo de la Variable Mediadora				Modelo de la Variable Dependiente			
	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
intercepto	-.2091	.2241	-.9329	.3520	3.5268	.2955	11.9362	.0000
LMX					.3078	.0916	3.3607	.0009
Emocionalidad	.0105	.0957	.1102	.9124	.0575	.0919	.6261	.5320
Estructuración Tarea (ESTRUC)	.1499	.0551	2.7213	.0071				
Emocionalidad x ESTRUC	.1054	.0525	2.0060	.0462				
Similitud Étnica (SIMETN)	.0010	.1012	.0097	.9923				
Emocionalidad x SIMETN	.1459	.1032	1.4141	.1589				
Edad del Subordinado	-.0577	.0586	-.9846	.3260	.2499	.0780	3.2019	.0016
Género del subordinado	.0161	.1071	.1505	.8806	-.0814	.1443	-.5642	.5733
Edad del Líder	.0673	.0555	1.2111	.2273	-.1670	.0746	-2.2389	.0263
Género del Líder	.1215	.1083	1.1216	.2634	.1831	.1462	1.2528	.2118
Tiempo bajo Mando	.0025	.0484	.0515	.9590	-.0166	.0650	-.2552	.7988
Expresividad	.1787	.0526	3.3989	.0008	.0369	.0720	.5127	.6087
Precisión	.2722	.0691	3.9401	.0001	.1712	.0946	1.8090	.0719
Agresividad Verbal	-.4177	.0675	-6.1840	.0000	.1021	.0974	1.0482	.2958
Cuestionamiento	.1454	.0562	2.5874	.0104	.0293	.0764	.3840	.7014
Manipulación de la Impresión	-.0596	.0574	-1.0384	.3004	-.0531	.0765	-.6944	.4883
Tamaño de Grupo	-.0369	.0443	-.8343	.4051	.0482	.0595	.8100	.4189

**Efectos Condicionales de Estructuración de la Tarea y Similitud Étnica = media  $\pm$  1DE**

<i>ESTRUC</i>	<i>SIMETN</i>	$(a_1+a_4W+a_5Z)b_1$	<i>Boot ES</i>	<i>Boot LLCI</i>	<i>Boot ULCI</i>
-1.1042 (Media - 1DE)	0	-.0326	.0318	-.1126	.0157
-1.1042 (Media - 1DE)	1	-.1230	.0333	-.0490	.0868
-.9410 (media)	0	.0002	.0266	-.0532	.0559
-.9410 (media)	1	.0451	.0323	-.0044	.1261
.9160 (media + 1DE)	0	.0330	.0358	-.0245	.1244
.9160 (media + 1DE)	1	.0779	.0430	.0126	.1895
Índice de Mediación Moderada Parcial para Estructuración Tarea					
		.0324	.0207	.0027	.0882
Índice de Mediación Moderada Parcial para Similitud Étnica					
		.0449	.0347	-.0072	.1344

*Bootstrapping: 10,000, al 95% de confianza. N = 214*

La cuarta regresión múltiple exploró el efecto indirecto condicional de la variable moderadora estructuración de la tarea sobre la relación entre manipulación de la impresión y compromiso organizacional afectivo a través de LMX (Tabla 4.5). Utilizando el Modelo 7 de Hayes (2013b), el efecto indirecto condicional se estima con la fórmula  $b_1(a_1+a_3W)$ . En la regresión de la variable mediadora LMX, se obtiene que la manipulación de la impresión no tiene relación directa con el LMX. La estructuración de la tarea sí se asocia al LMX. La interacción entre manipulación de la impresión y estructuración de la tarea no es significativa ( $t = .5012$ ,  $p = .6168$ ). En la regresión de la variable dependiente, se confirma que la manipulación de la impresión no tiene efecto total sobre compromiso organizacional afectivo. El índice de mediación moderada no muestra significancia estadística (95% C, bootstrap IC  $-.0283$ ,  $.0551$ ), dado que el intervalo de confianza contiene al cero. Ello indicaría que el posible efecto de la manipulación de la impresión sobre el compromiso

organizacional afectivo a través de LMX no sería condicional a variaciones de la moderadora estructuración de la tarea.

**TABLA 4.5**  
**Regresión Múltiple Efectos Indirectos Condicionales de Manipulación de la Impresión sobre Compromiso Organizacional Afectivo a través de LMX.**

Predictor	Modelo de la Variable Mediadora				Modelo de la Variable Dependiente			
	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	$\beta$	<i>e.s.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
intercepto	-.2117	.2273	-.9314	.3528	3.5377	.3033	11.6641	.0000
LMX					.3077	.0918	3.3520	.0010
Manipulación de la Impresión	-.0489	.0579	-.8448	.3993	-.0545	.0771	-.7068	.4805
Estructuración de la tarea (ESTRUC)	.1832	.0530	3.4541	.0007				
Manipulación Impresión x ESTRUC	.0235	.0468	.5012	.6168				
Edad del Subordinado	-0.0501	.0593	-.8447	.3993	.2517	.0790	3.1860	.0017
Género del subordinado	.0092	.1085	.0845	.9327	-.0821	.1448	-.5674	.5711
Edad del Líder	.0562	.0562	1.0007	.3182	-.1676	.0749	-2.2391	.0263
Género del Líder	.1265	.1096	1.1541	.2498	.1849	.1469	1.2586	.2097
Tiempo bajo Mando	.0078	.0489	.1605	.8726	-.0173	.0653	-.2648	.7914
Expresividad	.1920	.0530	3.6257	.0004	.0379	.0724	.5230	.6016
Precisión	.2545	.0693	3.6737	.0003	.1697	.0952	1.7822	.0762
Agresividad verbal	-.3962	.0675	-5.8722	.0000	.1023	.0976	1.0480	.2959
Cuestionamiento	.1362	.0573	2.3790	.0183	.0284	.0768	.3695	.7121
Emocionalidad	.0624	.0690	.9050	.3666	.0581	.0922	.6302	.5293
Tamaño de Grupo	-.0370	-.0447	-.8274	.4090	.0488	.0597	.8173	.4147
Similitud Étnica	.0032	.1027	.0311	.9752	-.0227	.1363	-.1668	.8677

**Efectos Condicionales de Estructuración Tarea = media  $\pm$  1DE**

<i>ESTRUC</i>	<i>b1(a1+a3W)</i>	<i>Boot ES</i>	<i>Boot LLCI</i>	<i>Boot UICI</i>
-1.1042 (media - 1DE)	-.0230	.0338	-.1094	.0293
-.0941 (media)	-.0157	-.0210	-.0702	.0160
.9160 (media + 1DE)	-.0084	.0236	-.0654	.0332
Índice de Mediación Moderada	.0072	.0201	-.0283	.0551

Bootstrapping: 10,000, al 95% de confianza. *N* = 214

## 4.5 Discusión

El análisis de mediación moderada se ha realizado para alcanzar el objetivo de proponer un modelo integrado, que permita comprender el impacto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el compromiso organizacional a través del LMX en diferentes contextos. En el Capítulo 2 se reportó que las variables tamaño de grupo y estructuración de la tarea moderaban parcialmente la relación entre estilo de comunicación y LMX; debe acotarse que se utilizó una muestra en la que los sujetos tenían 12 meses a más de trabajo bajo el mando del líder. El Capítulo 3 reportó que la similitud étnica moderaba parcialmente la relación entre el estilo de comunicación del líder y el LMX. Los efectos moderadores actuaban sobre las dimensiones: expresividad, agresividad verbal, emocionalidad y manipulación de la impresión. Este acápite presenta los resultados de los análisis de mediación moderada realizados a esas cuatro dimensiones.

El análisis de mediación moderada de *expresividad* confirma resultados reportados en el Capítulo 1, en cuanto a: a) que esta dimensión favorece la calidad del LMX, b) que este último se relaciona con el compromiso organizacional afectivo, y c) que existe un efecto indirecto de expresividad sobre el compromiso. Del mismo modo, confirma que la expresividad no se relaciona en forma directa con el compromiso. No se encuentra evidencia de la existencia de efectos condicionales indirectos; es decir, el efecto de la expresividad sobre el compromiso a través del LMX no varía cuando la tarea es más o menos estructurada. El estilo de comunicación del líder con niveles adecuados de expresividad (comunicación frecuente, abierta y oportuna, de tono informal, con buen humor) favorecen la creación y mantenimiento de las relaciones interpersonales con el subordinado (LMX) independientemente del grado de estructuración de la tarea, y es a través de esta relación interpersonal favorable que el compromiso organizacional afectivo del trabajador se ve fortalecido.

En cuanto a la *agresividad verbal*, los resultados confirman los hallazgos del Capítulo 1, respecto al efecto negativo de esta dimensión sobre el LMX, la asociación entre el LMX y el compromiso, así como el efecto indirecto de agresividad sobre compromiso a través del LMX. Adicionalmente, se valida que esta dimensión no tiene efecto directo sobre el compromiso. Las variables moderadoras tamaño de grupo y similitud étnica no muestran asociación con el LMX. No se encuentra evidencia de dichas variables ejerzan un efecto moderador en la relación entre agresividad verbal y el LMX, resultado contrario al obtenido en el Capítulo 2 en donde se realizó el estudio con una muestra de sujetos con 12 meses de trabajo bajo mando del líder. En este capítulo no se ha puesto una restricción de tiempo, lo que puede explicar la diferencia en los resultados.

Por lo anterior, no existiría efecto condicional indirecto, tal como lo corroboran los índices de mediación moderada parcial para ambas moderadoras. El impacto negativo de la agresividad verbal sobre el compromiso a través del LMX no es influido por el tamaño del grupo de trabajo ni por la similitud étnica. Tanto en grupos grandes como pequeños, o entre dúos de similar o diferente etnia, la agresividad verbal del líder deteriora fuertemente la calidad de las relaciones interpersonales entre el líder y el trabajador, y este impacto negativo se extiende al compromiso afectivo del trabajador hacia su organización.

Del análisis de mediación moderada de la dimensión *emocionalidad* se obtiene evidencia estadística de que esta dimensión no se relaciona significativamente con el LMX y que el LMX se relaciona con el compromiso, resultados similares a los reportados en el Capítulo 1. En el mismo sentido, la emocionalidad no tiene efecto total sobre el

compromiso organizacional afectivo. Al observar el comportamiento de la moderadora estructuración de la tarea, se aprecia que se asocia significativamente al LMX y que modera la relación entre emocionalidad y LMX. Contrariamente, la similitud étnica no muestra asociación con LMX y no modera la relación entre emocionalidad y LMX.

Sin embargo, al observar los índices de mediación moderada parcial se aprecia un efecto significativo para estructuración de la tarea, no así para similitud étnica. Al observarse los efectos condicionales en la presencia de las dos variables se obtiene que un efecto indirecto condicionado de emocionalidad sobre compromiso a través de LMX puede existir cuando los subordinados realizan tareas de alta estructuración y son étnicamente similares al líder. Con la técnica pick-a-point se obtiene que para valores de estructuración de la tarea superiores a una desviación estándar por encima de la media (y con valor 1 = similitud étnica) la mayor exteriorización de conductas comunicativas emocionales en el líder puede contribuir a favorecer el compromiso organizacional afectivo del trabajador. Mostrar sus sentimientos, estados anímicos, preocupación o estrés son percibidos favorablemente por los subordinados, lo cual contribuye a la calidad del LMX y ello se extiende al compromiso organizacional del trabajador con la organización. La emocionalidad y los estados anímicos del líder tienen impacto sobre los estados emocionales de los subordinados y del grupo de trabajo por un efecto de contagio (Sy et al., 2005), posiblemente porque a través de ellos perciben el nivel de involucramiento de su superior con los objetivos y metas organizacionales lo que influye en ellos favorablemente (Eisenberger et al., 2010). Ello explicaría que, aunque esta dimensión por sí misma no es una condición para el LMX, tiene impacto cuando los trabajadores realizan tareas estructuradas que no son en sí mismas motivadoras. Los líderes tienen en esta dimensión una herramienta para favorecer el compromiso organizacional afectivo de sus trabajadores.

Finalmente, el análisis de mediación moderada de la dimensión *manipulación de la impresión* confirma resultados reportados en el Capítulo 1, respecto a que esta no tiene relación directa con el LMX, mientras que el LMX sí se relaciona con el compromiso. No se obtiene evidencia de que la manipulación de la impresión se relacione con el compromiso en forma total. La moderadora estructuración de la tarea muestra estar relacionada positivamente con el LMX; sin embargo no se evidencia de que esta variable modere la relación entre manipulación y LMX, resultado contrario al hallado en el Capítulo 2 en el que se estudió la relación con sujetos de 12 meses a más bajo el mando del líder.

Dado que no existe un efecto indirecto de la manipulación de la impresión sobre el compromiso organizacional a través del LMX; y además esta dimensión tampoco tiene

efecto total sobre la dependiente, no habría posibilidad de un efecto indirecto condicionado, tal como lo confirma el índice de mediación moderada no significativo, dado que el cero está contenido dentro del intervalo de confianza del bootstrapping. La manipulación de la impresión es un rasgo del estilo de comunicación del líder que siempre estará presente en una determinada medida y se correlaciona negativamente al LMX, pero no es un atributo relevante para crear y mantener relaciones LMX, ni tiene impacto sobre el compromiso organizacional afectivo del trabajador.

En conclusión, los efectos indirectos de las dimensiones del estilo de comunicación sobre el compromiso organizacional afectivo a través del LMX únicamente son condicionales para la emocionalidad cuando los subordinados son de la misma etnia del líder y realizan tareas de alta estructuración. Los resultados de este capítulo han permitido la identificación de una situación particular en que se produce un efecto indirecto condicionado, lo que es una contribución adicional al modelo integrado del impacto de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el LMX y el compromiso organizacional afectivo. Los resultados hallados a lo largo de la investigación se muestran en la Tabla 4.6.

Nuestro planteamiento de base, como se ha indicado anteriormente, es la necesidad de que los líderes sean conscientes del impacto que sus comunicaciones tienen sobre los resultados de su gestión, lo que hemos medido a través de la calidad de la relación con sus subordinados y del compromiso del trabajador con la organización. Y que a esa toma de consciencia se sume la identificación de cómo pueden modular su estilo de comunicación dependiendo de factores contingentes para adaptarlo a las características de sus subordinados, la tarea y el grupo que les toca liderar. Desde la perspectiva conceptual, hemos aportado a favor de un modelo contingente de la comunicación del líder, el cual además tiene importante utilidad práctica.

TABLA 4.6 Relaciones Incondicionales, Efectos Moderadores y Efectos Indirectos Condicionales entre Estilo de Comunicación del Líder, LMX y Compromiso Organizacional Afectivo									
Dimensiones del Estilo de Comunicación del Líder (ECL)	Relaciones incondicionales (no moderadas)			Efectos moderadores (sobre la relación entre ECL y LMX)				Efecto Indirecto Condicional sobre COA (mediación)	
	Efecto sobre LMX	Efecto sobre Compromiso Organizacional Afectivo (COA)			Tamaño del Grupo	Estructuración de la Tarea	Similitud Étnica	Tamaño del Grupo	Estructuración de la Tarea
		Total	Directo	Indirecto (mediado por LMX)					
Expresividad	+	n.s.	n.s.	+	n.s.	+	n.s.	n.a.	n.s.
Precisión	+	+	+	+	n.s.	n.s.	n.s.	n.a.	n.a.
Agresividad Verbal	-	n.s.	n.s.	-	-	n.s.	-	n.s.	n.s.
Cuestionamiento	+	n.s.	n.s.	+	n.s.	n.s.	n.s.	n.a.	n.a.
Emocionalidad	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	+	+	n.a.	+
Manipulación de la Impresión	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	-	n.s.	n.a.	n.s.
Leyenda: + efecto positivo, - efecto negativo, n.s. No significativo, n.a. No aplica. COA = compromiso organizacional afectivo, ECL = estilo de comunicación del líder.									



## **4.6 Conclusiones**

En este capítulo hemos presentado los resultados del análisis de mediación moderada, los que se han realizado para determinar si los efectos indirectos identificados de las dimensiones del estilo de comunicación del líder sobre el compromiso organizacional afectivo a través del LMX son condicionales a los factores contextuales: tamaño de grupo, estructuración de la tarea y similitud étnica. Se ha encontrado evidencia de que únicamente el impacto de la emocionalidad sobre el compromiso a través del LMX es condicional a la estructuración de la tarea y la similitud étnica. Cuando el líder está frente a la situación de supervisar trabajadores de su misma etnia que realizan tareas altamente estructuradas, una mayor emocionalidad agregará una carga favorable tanto para el LMX como para el compromiso organizacional afectivo del trabajador. Todas las dimensiones del estilo de comunicación están presentes en sus intercambios con los colaboradores, y los líderes deben ser sensibles a las variaciones en el contexto, a fin de que puedan realizar los ajustes necesarios, modular sus conductas comunicativas, y alcanzar el objetivo de crear relaciones LMX de alta calidad que favorezcan el compromiso de sus trabajadores con la organización.

## CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

### 6.1 Conclusiones e Implicancias

Existe consenso general en que la comunicación es un ingrediente fundamental en las interrelaciones humanas: entre padres e hijos, en la pareja, en la relación médico-paciente, en la solución de conflictos. Sin embargo, durante décadas las organizaciones redujeron sus esfuerzos de comunicación a los mecanismos formales de intercambio de información, principalmente a través de documentos o presentaciones de la alta dirección, con un enfoque lógico racional. Los altos directivos buscaban motivar a sus colaboradores comunicando planes estratégicos, lógicamente estructurados, confiando en que la solidez del análisis era suficiente para despertar el compromiso. Las órdenes e instrucciones se cargaban con el poder y la autoridad de la jerarquía del emisor, razón suficiente para obligar a su cumplimiento, sin lugar a cuestionamientos.

Los tiempos han cambiado, la racionalidad fría y vertical ha cedido su lugar a una gestión más humana, interactiva, participativa, cooperativa y horizontal. En las últimas décadas la comunicación ha ido ganando un lugar privilegiado en la gestión de los recursos humanos, al empezar a ser entendida y valorada como un elemento que conecta a los individuos y fortalece la integración. La comunicación trasciende más allá de la simple transmisión de información, para constituirse en un elemento que integra y motiva el compromiso de trabajador, fortaleciendo la cultura organizacional.

Los nuevos modelos de liderazgo, como el carismático (Conger & Kanungo, 1987), el transformacional (Bass & Avolio, 1993) o el servicial (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014) coinciden en resaltar la necesidad del rompimiento de las barreras del autoritarismo y la jerarquía. Estos modelos favorecen una imagen de líder inspirador, cercano, participativo, justo, dialogante. Al interior de las organizaciones, hoy más planas, estos modelos de liderazgo tienen su correlato en los estilos de comunicación, caracterizados por ser más abiertos, horizontales, multicanal, donde la comunicación fluye sin barreras y a alta velocidad.

Quienes ocupan cargos de gerencia muchas veces no son conscientes del modo cómo se comunican ni del impacto que sus mensajes provocan sobre sus subordinados. La forma cómo se comunica el gerente es percibido por los subordinados como su estilo de liderazgo

mismo. Coincidimos con de Vries cuando afirma que “Leadership = Communication” (de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010). A través de sus mensajes, la gerencia no solo transmite información, sino que construye el vínculo humano, el cual se espera esté alineado a los modelos de liderazgo de estos tiempos: comunicación con carácter de horizontalidad (versus la verticalidad autocrática o paternalista), más abierta y fluida tanto por parte de la gerencia como de los trabajadores, respetuosa de los derechos de los trabajadores a pensar, a expresar sus opiniones y a discrepar de las opiniones de la gerencia. Nuevos patrones en la relación jefe-subordinado, tanto como en la relación organización-trabajador, que muchos líderes aún no reconocen asociados a su estilo de comunicación.

Los trabajadores del nuevo milenio se relacionan diferente con sus organizaciones, en contraposición a cómo lo han hecho las generaciones anteriores, lo que se observa en los menores niveles de compromiso y mayores niveles de rotación. Las nuevas generaciones no esperan quedarse toda su vida laboral en la misma empresa; por el contrario, cambian de una a otra buscando mejores condiciones, al tiempo que exigen mayor espacio para su vida personal. Esperan que el trabajo diario sea un aporte a su crecimiento personal y no están dispuestos a “sacrificarse” por el bien de la empresa. En este contexto, las relaciones humanas no se ven debilitadas, sino por el contrario adquieren mayor relevancia. El vínculo que unía al trabajador con la organización es menos “económico y contractual” y más humano y afectivo (Meyer, Srinivas, Lal, & Topolnytsky, 2007), en especial el vínculo líder-subordinado.

En este contexto, hemos buscado demostrar que el modo cómo se comunica el líder tiene impacto sobre su capacidad de crear relaciones satisfactorias con sus subordinados, lo que a su vez impacta sobre el grado de compromiso organizacional afectivo del trabajador. Dado que el compromiso afectivo del trabajador con la organización explica muchas variables de desempeño: el involucramiento, las conductas ciudadanas, la satisfacción laboral, la baja rotación y ausentismo, se deduce la importancia que la comunicación de los líderes tiene para la organización.

El primer estudio de esta investigación ha permitido determinar que el compromiso afectivo del trabajador se explica en cierta medida por la calidad de la relación que el trabajador tenga con su jefe directo, y esta relación se forma a partir de los intercambios comunicativos. Los líderes tienen en sus hábitos de comunicación la herramienta para fortalecer la vinculación psicológica del trabajador con la organización. De allí la importancia de que se construyan relaciones sólidas, de calidad, basadas en la confianza, el respeto, y la colaboración mutua entre el jefe y el subordinado (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Desde siempre se conoce que los jefes deben mantener buenas relaciones con sus subordinados; sin embargo, la frase “buenas relaciones” debe ser ampliada para una comprensión más precisa. Los superiores requieren una comprensión más específica acerca de cómo se construye el vínculo o la relación entre el superior y el subordinado. Nuestra investigación aporta en este sentido, al haber validado que el estilo de comunicación del líder contribuye a crear y mantener relaciones satisfactorias. El estilo de comunicación del líder está compuesto de un conjunto de rasgos, que en una combinación particular constituye su personal estilo de comunicación. Modular o ajustar esos rasgos permitiría al líder construir relaciones interpersonales satisfactorias que, a su vez, favorecen el compromiso del trabajador con la organización.

La amplia literatura publicada sobre liderazgo ha sentado las bases sobre los nuevos modelos de liderazgo; estos modelos expresan el qué se quiere lograr, pero no el cómo. En nuestra opinión el estilo de comunicación del líder es el eslabón perdido entre la teoría del liderazgo y el ejercicio del liderazgo. Cómo aterrizar los modelos deseables de liderazgo a su gestión diaria resulta incomprensible para muchos líderes. De allí que nuestra propuesta plantea que los líderes pueden modular su estilo de comunicación y obtener mejores resultados de su gestión, reconociendo que su estilo está compuesto por seis elementos: expresividad, precisión, agresividad verbal, emocionalidad, cuestionamiento y manipulación de la impresión (de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2011; de Vries et al., 2010). Estos seis componentes representan conductas comunicativas fácilmente identificables, que el líder puede dosificar en su gestión diaria.

La *expresividad* comprende las facetas de locuacidad, dominio conversacional, humor e informalidad en las relaciones (de Vries et al., 2011). Las conductas comunicativas que se observan en los ambientes laborales como: la apertura y predisposición a comunicar con frecuencia y por el solo placer de hacerlo; el relacionarse con sencillez y simplicidad, sin barreras innecesarias de tipo formal; el mostrar buen humor, y actitudes favorables y optimistas, favorecerán las relaciones LMX de alta calidad. El subordinado no encontraría en el estilo de comunicación de su líder razones para no propiciar la comunicación de doble vía. En otras palabras, la expresividad en el líder es interpretada por el subordinado como apertura y favorece que él también tienda a ser comunicativo, propiciando el intercambio abierto y constante, el cual se convierte en soporte y confianza mutuos. De acuerdo a la teoría LMX, la construcción de relaciones de alta calidad implica una evolución en el tiempo, en base a los intercambios. Este rasgo en la comunicación del líder puede ser el que

abra la puerta hacia la frecuencia en la comunicación y la confianza para transitar el camino de la construcción del LMX.

La *precisión* comprende las facetas de estructuración, concentración, sustantividad y concisión (de Vries et al., 2011). Este componente equivale a la habilidad del líder de expresarse en forma concisa, breve y directa, presentando sus ideas de modo ordenado, sin divagar en cuestiones irrelevantes, privilegiando los asuntos relevantes y prioritarios. Los líderes cumplen el rol de traducir las políticas y estrategias de la alta dirección en instrucciones para sus subordinados. Este componente del estilo de comunicación facilita a los subordinados: comprender los objetivos y metas; clarificar la ruta a seguir en la ejecución de las tareas; aclarar qué espera el líder de ellos (expectativas de desempeño); comprender la visión del líder. El líder proyecta transparencia y una imagen de que posee conocimiento experto y profesionalismo. La precisión contribuye a la confianza en el líder, y, de acuerdo con nuestros hallazgos, se aporta directamente al compromiso afectivo con la organización.

La *agresividad verbal* es el componente del estilo de comunicación del líder que abarca las facetas de ira, autoritarismo, derogatoria de los derechos de otros y falta de apoyo (de Vries et al., 2011). Estas conductas comunicativas deterioran en gran intensidad la calidad de la relación con sus subordinados. En el ejercicio de la gerencia, los líderes están expuestos a presión por obtener resultados y al estrés que provoca el entorno, muchas veces por escasez de tiempo o de otros recursos. Su sentido de la responsabilidad y deseos de cumplir pueden provocar reacciones como ira desproporcionada, mostrarse hosco, rudo, no amigable, frío, solitario o distante, exigente (por ejemplo: establecer fechas o metas de cumplimiento unilateralmente, y exigirlas en forma insistente), poco respetuoso del derecho de otros a opinar, cerrado al diálogo, no ofrecer feedback ni coaching. Nuestros resultados indican que este es el rasgo de la comunicación que más impacta sobre el LMX, y lo hace con signo negativo.

El *cuestionamiento* comprende las facetas de no convencionalismo, agudeza filosófica, curiosidad y argumentación (de Vries et al., 2011). La predisposición del líder a propiciar el análisis de temas con la participación de sus subordinados, fomentando la argumentación y el diálogo, es muestra clara de su orientación al liderazgo participativo. Se muestra proclive a la horizontalidad en las relaciones (opuesta al verticalismo jerárquico) y respetuoso del derecho de otros a opinar sobre asuntos que les competen, directa o indirectamente. Además, al comunicarse muestra su pensamiento inquisitivo y agudo, fuera de lo convencional, propiciando que en su área de trabajo se cuestione el *statu quo*. Reta a la

inteligencia de sus subordinados estimulándolos a la búsqueda de soluciones innovadoras. Asimismo, no ridiculiza ni critica en público a los individuos por sus errores, no enseña a temer. Este rasgo es uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional propuesto por Bass: estimulación intelectual (Bass et al., 2003). Este rasgo contribuye a la innovación y genera en los subordinados un deseo de contribuir al desarrollo de su organización.

En cuanto a la *emocionalidad*, que comprende las facetas de sentimentalismo, preocupación, tensión y actitud defensiva (de Vries et al., 2011), se exterioriza en conductas comunicativas que muestran al líder como un ser humano y no como un superhombre. Los retos de la gerencia representan una dosis de presión sobre el líder quien debe hacer frente a la responsabilidad de obtener resultados y simultáneamente gestionar los recursos y al personal. Las manifestaciones de estrés y tensión propias de la responsabilidad jerárquica no deterioran el LMX. Los subordinados evalúan positivamente las conductas en las que el líder muestra su preocupación y tensión en la consecución de los objetivos y la ejecución de las tareas del área. Asimismo, reconocen el derecho del líder de tener emociones; valoran positivamente que el líder muestre sus estados anímicos y la gama emocional (alegría, optimismo, tristeza, temor, enojo,...); y que defienda sus propios puntos de vista. Debe acotarse que esta dimensión no incluye la ira desproporcionada, la cual está comprendida dentro de la dimensión de agresividad verbal, la cual sí se relaciona negativamente con el LMX.

La *manipulación de la impresión* impacta negativamente en la posibilidad de crear relaciones LMX de alta calidad. Comprende las facetas de congraciamiento, encanto, inescrutabilidad y ocultamiento (de Vries et al., 2011). Algunas conductas comunicativas que se observan en los líderes relacionadas a esta dimensión son: hacer uso del encanto personal relacionado a atributos físicos o materiales para influir en la opinión del interlocutor, buscando generar imágenes personales favorables sobredimensionadas; expresar intencionalmente mensajes contrarios a lo que realmente se piensa con objetivos personales; ocultar el verdadero pensamiento y sentimiento mediante la exteriorización de falsas conductas, emociones y discursos; mentir o engañar; realizar ofrecimientos u promesas que no se cumplen. En el contexto del liderazgo, estas conductas de manipulación de las relaciones aparecen como instrumentos para ejercer influencia y poder (Barbutto & Moss, 2006), como por ejemplo en la narrativa creada sobre los sucesos históricos de la organización y su fundador. Igualmente, son necesarias en ambientes de negociación o de protocolo; sin embargo, al ser interpretadas como faltas de transparencia y deshonestas

atentan contra la ética y la percepción de integridad del líder. Las conductas manipulativas debieran restringirse a determinadas situaciones donde la necesidad obligue, y reducirse al mínimo ante los subordinados directos.

La comprobación del impacto del estilo de comunicación del líder sobre la relación con el subordinado es un valioso aporte que motiva a la aplicación inmediata. El modelo de estilo de comunicación de de Vries y asociados (Bakker-Pieper & de Vries, 2013; de Vries et al., 2011; de Vries et al., 2010, 2009), subdividido en seis dimensiones, facilita la comprensión de qué conductas favorecen y cuáles desfavorecen las relaciones con los subordinados. Las organizaciones pueden promover la formación de sus líderes incorporando este modelo en sus programas de entrenamiento, en los que exponerlos al análisis de las conductas comunicativas en situaciones o casos del día a día ayudaría a echar luz sobre valiosa herramienta que su estilo mismo de comunicación.

Un segundo aporte de nuestra investigación está referido a la determinación del impacto del contexto sobre la construcción del vínculo líder-seguidor a través de la comunicación del líder. Como efecto de las reestructuraciones, adquisiciones, fusiones, expansiones, reducciones y otros cambios organizacionales, los líderes deben afrontar regularmente variaciones en la composición de sus grupos de trabajo y en la naturaleza de sus tareas que realizan. Según nuestra propuesta, el líder requiere adaptar sus comunicaciones a las nuevas situaciones. Se buscó responder a la pregunta qué ajustes en el estilo de comunicación del líder son necesarios según el contexto para no ver afectada su capacidad de generar relaciones LMX de alta calidad con sus subordinados.

El tamaño del grupo y el grado de estructuración de la tarea resultan factores relevantes que el líder debe considerar en sus comunicaciones para generar relaciones satisfactorias con sus subordinados. Cuando gerencia grupos grandes, el líder debe adecuar su comunicación para reducir el impacto de la falta de oportunidad de relacionarse con todos los integrantes. Los subordinados siempre esperan tener cercanía con el líder, una comunicación directa, y recibir feedback y coaching; pero la falta de tiempo y recursos, reduce las oportunidades de contacto, así como la calidad, contenido y clima de los mismos. Asimismo, se incrementa la ambigüedad al reducirse la información de la que disponen los subordinados para comprender las políticas y objetivos de la organización, tanto como la visión y expectativas del líder respecto a su trabajo.

Para reducir el impacto negativo del tamaño del grupo, será recomendable que el líder incremente la *expresividad* en su estilo, mediante el aumento en la frecuencia de sus contactos, utilizando diversos canales de comunicación presenciales y no presenciales. Serán

favorables, igualmente, las conductas comunicativas de la dimensión *cuestionamiento*, como el propiciar espacios de diálogo grupales para la información y el intercambio de opiniones, fomentando la participación en el análisis de problemas y la toma de decisiones colaborativa. La *precisión* en su estilo de comunicación contribuirá a que el mensaje sea mejor comprendido, las explicaciones claras, directas, concisas y centradas en lo relevante, facilitarán la comprensión del grupo.

El efecto moderador del tamaño del grupo sobre la relación entre el estilo de comunicación y el LMX se efectiviza a través de la dimensión *agresividad verbal*. Esto implica que las conductas comunicativas asociadas a la agresividad (p.e. rudeza, frialdad, alejamiento, derogatoria de derecho de otros a opinar, ira desmedida), afectan con mayor intensidad en grupos grandes que en grupos pequeños. En los grupos grandes, los subordinados experimentan mayor distancia psicológica con el líder y no cuentan con información completa, por lo que carecen de los recursos para comprender y explicarse las conductas de agresividad verbal del líder, dando lugar a relaciones LMX de baja calidad. Será recomendable que el líder reduzca sus conductas comunicativas agresivas o haga uso de tácticas como la comunicación a través de canales indirectos, no presenciales o a través de terceros interlocutores.

El mayor o menor grado de estructuración de la tarea realizada por el subordinado es igualmente un factor contextual que obliga al líder a ajustar su estilo de comunicación. Dentro de un mismo grupo de trabajo, algunos trabajadores realizan tareas estructuradas o rutinarias, es decir actividades que siguen un patrón o secuencia conocido de antemano por el trabajador, por lo que la tarea les resulta poco retadora y poco estimulante. En esta situación, la mayor *expresividad* del líder, conversar frecuentemente en forma amigable y con buen humor o brindar feedback continuo, contribuirán a mejorar su relación. También favorecerá percibir conductas en el líder que dejen entrever su *emocionalidad* (estado anímico, emociones, preocupación, tensión), pues mostrarán que aunque la tarea es poco estructurada, es valiosa para el jefe. En sentido opuesto, la *manipulación de la impresión* (el rasgo de mostrar conductas opuestas a lo que realmente piensa para congraciarse, ocultamiento o falsedad) impactan negativamente con más intensidad la relación líder-seguidor cuando el seguidor realiza tareas estructuradas porque dispone de recursos psicológicos disponibles para dedicarlos a percibir las conductas comunicativas del líder.

Este aporte abre la puerta hacia una línea de investigación de vital importancia, tanto para la gerencia (management) como para el liderazgo, al permitir explicar por qué conductas del líder pueden resultar favorables en algunas situaciones y desfavorables en



otras. En el día a día de la gerencia, los líderes tienen poco espacio y recursos para dedicarlo exclusivamente al desarrollo de relaciones interpersonales con sus subordinados. Los hallazgos de esta investigación representan evidencia de que las buenas relaciones con los subordinados, basadas en la confianza, el respeto y la mutua colaboración, pueden desarrollarse durante el día a día de las labores, gracias a las conductas comunicativas adecuadas según el contexto. Como lo indica Fairhurst (2011) para muchos líderes la comunicación resulta un aspecto al que por obvio no se le presta atención; sin embargo, ha quedado corroborado que el modo cómo se comunican en el día a día tiene un impacto significativo y deberían tomar mayor conciencia del impacto que cada pequeña interacción tiene para el desarrollo de su liderazgo y del compromiso afectivo con la organización.

Un tercer aporte de esta investigación a la teoría del comportamiento se enmarca dentro de la corriente de la interculturalidad. En el contexto actual de globalización, la diversidad cultural al interior de las organizaciones, merece una atención creciente. Nuestro estudio parte de la premisa de que al interior de un país cohabitan diferentes grupos étnicos, cuyos miembros poseen un propio modelo mental de liderazgo generado a partir de las vivencias al interior de su grupo étnico. Dado que los subordinados contrastan su modelo de liderazgo implícito versus la propuesta de liderazgo de su superior, esta puede ser aceptada o rechazada. De allí que la similitud/diferencia étnico-cultural pueda ser un factor que influya en las relaciones líder-seguidor. En sentido opuesto, existe una corriente optimista de la interculturalidad que propone la convergencia cultural, como efecto del mayor acceso a las tecnologías de comunicación y de información, la migración, la democratización de la educación, entre otros factores. Según esta propuesta, las diferencias culturales en el tiempo tienden a suavizarse y desaparecer.

En teoría, las organizaciones debieran propiciar la diversidad cultural interna para verse favorecidas por la multiplicidad de enfoques y capacidades de su personal, lo cual incrementa su capacidad de responder a las demandas del entorno y favorece su competitividad. En el marco social, las corrientes a favor de la inclusión social y la no discriminación ejercen presión sobre las organizaciones a favor de la igualdad de oportunidades. Este objetivo global ha sido recogido por la Organización de las Naciones Unidas, instando a los gobiernos a dictar e instalar políticas públicas a favor de brindar iguales oportunidades a los pueblos indígenas y a los migrantes (ONU, 2017).

La literatura evidencia que la no similitud en los ambientes laborales produce efectos negativos, en especial cuando los subordinados pertenecen a minorías subrepresentadas o en situación de desventaja social. Entre los impactos negativos

reportados se mencionan la menor efectividad, menor atracción personal del superior al subordinado, incremento en la ambigüedad de rol y en el conflicto percibido, menores oportunidades de feedback y desigualdad en las oportunidades de desarrollo laboral.

Parte de estos impactos negativos pueden verse reflejados en las disrupciones comunicativas: menor frecuencia en la comunicación, diferencias en la interpretación de los mensajes a nivel connotativo o simbólico, menor calidad en el clima de comunicación, entre otros aspectos. Ante la evidencia de la literatura, nuestra hipótesis planteó que la variable similitud étnica tendría un efecto moderador sobre la relación entre el estilo de comunicación del líder y la calidad del vínculo líder-seguidor. Los resultados confirman la hipótesis, en el sentido de que cuando existe similitud étnica, los subordinados son más sensibles ante la agresividad verbal y la emocionalidad en la comunicación del líder.

Los resultados de este estudio se constituyen en un estímulo para fomentar al interior de las organizaciones la no discriminación por razones étnicas. Las organizaciones deben estar alertas frente a situaciones en las que diferencias por razones socio-demográficas (raza, etnia, edad, género, religión, antigüedad, situación laboral u otra) puedan interferir en la calidad de las relaciones líder-subordinado. Asimismo, las organizaciones debieran promover actividades de sensibilización frente a la interculturalidad, una medida que puede contribuir a reducir la posibilidad de disrupciones comunicativas que afecten la relación líder-subordinado. Dada la evidencia en la literatura sobre el impacto negativo de la diferencia cultural, los esfuerzos en este sentido contribuirán a evitar que individuos de grupos étnicos subrepresentados se vean afectados en aspectos de feedback, soporte, coaching, evaluaciones de desempeño, retribución económica u oportunidades de desarrollo profesional.

## **6.2 Enfoque y Hallazgos**

En esta sección presentamos un resumen del enfoque metodológico de la investigación realizada y de los hallazgos. Se ha transitado un camino que ha permitido profundizar en el entendimiento de cómo las dimensiones de la comunicación del líder interactúan con el LMX e impactan sobre el compromiso organizacional afectivo. Partiendo desde las hipótesis que exploraron el vínculo líder-seguidor, desde un enfoque relacional, y su impacto sobre resultados, se ha añadido la explicación del rol de dos variables contingentes: el tamaño del grupo y el grado de estructuración de la tarea, y del papel de la etnicidad. Al haber ampliado la investigación hacia factores culturales y contingentes,

hemos alcanzado el objetivo de sensibilizar los resultados contemplando el contexto en el que las relaciones líder-seguidor tienen lugar en la realidad de los ambientes laborales.

En el estudio del estilo de comunicación del líder, se ha utilizado el modelo propuesto por de Vries y colegas (de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2011; de Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schoouten, 2013; de Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010), el cual ha permitido identificar los componentes que conforman el estilo de comunicación. Este modelo integrado, holístico y conductual representa una contribución al campo de la comunicación corporativa. Sobre veinticuatro facetas de la comunicación, ordenadas en seis dimensiones, el modelo ha resultado muy propicio para identificar qué rasgos contribuyen y cuáles deterioran las relaciones líder-seguidor.

Las correlaciones mostraron que las seis dimensiones del estilo de comunicación del líder se relacionan con el LMX. Mediante regresiones múltiples, se encontró evidencia de la asociación de cuatro dimensiones del estilo de comunicación del líder con el LMX y de la fuerte relación del LMX con el compromiso organizacional afectivo. Las dimensiones tienen diferentes niveles de asociación con el LMX y con el compromiso organizacional afectivo, así como diferentes caminos de asociación las cuales pasamos a describir.

La *expresividad* conjuga los rasgos de locuacidad, dominio conversacional, humor e informalidad. Contribuye favorablemente al LMX y al compromiso organizacional afectivo mediante un efecto indirecto a través del LMX. Es sensible al efecto moderador de la variable estructuración de la tarea, de tal modo que cuando el subordinado realiza tareas estructuradas, la mayor expresividad del líder contribuirá a favorecer el LMX. No se encontró evidencia de que el efecto indirecto sobre compromiso afectivo a través del LMX esté condicionado por la estructuración de la tarea.

La *precisión* es la dimensión del estilo de comunicación del líder que más contribuye con signo positivo a favor del LMX y del compromiso organizacional afectivo. Comprende las facetas de estructuración, concentración, sustantividad y concisión. Su asociación significativa con el LMX confirma la relevancia que una comunicación directa, concisa, bien estructurada, centrada en lo relevante tiene para favorecer la generación de relaciones de confianza y respeto. Tiene impacto total sobre el compromiso organizacional afectivo, sin necesidad de la mediación del LMX. Adicionalmente, contribuye al compromiso mediante un efecto indirecto a través del LMX. Esta variable no interactúa con ninguna de las variables moderadoras estudiadas, lo que implica que su influencia se ejerce indistintamente en cualquier tipo de contexto.

La *agresividad verbal* es reconocida en la literatura como un rasgo de comunicación que afecta negativamente las relaciones interpersonales, lo cual ha sido corroborado en los resultados encontrados en lo que respecta a las relaciones líder-seguidor. Esta dimensión comprende las facetas de ira, autoritarismo, derogatoria de derechos de terceros y falta de apoyo. Es la dimensión cuyo impacto sobre LMX muestra mayor intensidad en comparación con las otras dimensiones, y con signo negativo. Interactúa con la variable contextual tamaño de grupo, de modo que cuando el grupo es grande, la agresividad verbal del líder intensifica su efecto negativo. Asimismo, interactúa con la variable similitud étnica, de tal modo que cuando líder y seguidor son de la misma etnia, altos niveles de agresividad verbal pueden deteriorar la relación con mayor intensidad. Su impacto sobre el compromiso organizacional es un efecto indirecto a través del LMX, el cual no está condicionado al grado de estructuración de la tarea, el tamaño del grupo ni de la similitud étnica.

El *cuestionamiento* es la dimensión del estilo de comunicación del líder que comprende las facetas de no convencionalismo, agudeza filosófica, curiosidad y argumentación. Se asocia positivamente al LMX, contribuyendo a favorecer el intercambio de opiniones, la participación, el estímulo intelectual a sus subordinados. Su relación con el compromiso organizacional afectivo ocurre mediante un efecto indirecto a través del LMX. No interactúa con las variables contextuales tamaño de grupo, estructuración de la tarea ni con similitud étnica, lo cual se interpreta en el sentido de que este rasgo será favorable en las diversas situaciones.

La *emocionalidad* en la comunicación del líder comprende las facetas de sentimentalismo, preocupación, tensión y actitud defensiva. No muestra asociación con el LMX, lo que puede ocurrir porque en las sociedades verticales colectivistas las relaciones líder-seguidor tienen un fuerte componente emocional (Hofstede, 2001). Sin embargo, se encontró evidencia de que al interactuar con la estructuración de la tarea y con similitud étnica, se genera un impacto sobre el LMX. La relación condicional con estructuración de la tarea ocurre cuando los subordinados realizan tareas estructuradas, una mayor emocionalidad favorece el LMX, mientras que para aquellos que realizan tareas de baja estructuración, una menor emocionalidad es más favorable al LMX. En cuanto a la relación condicional con similitud étnica, cuando líder y seguidor son de la misma etnia el impacto de la emocionalidad sobre el LMX es mayor, en contraste a cuando son de diferente etnia.

La emocionalidad no ejerce influencia directa sobre el compromiso organizacional afectivo. Asimismo, no se halló evidencia de que ejerza un efecto indirecto sobre el

compromiso a través del LMX. Sin embargo, su influencia sobre el compromiso se observa cuando el líder debe supervisar personal de su misma etnia que realiza tareas de alta estructuración. En este caso, la exteriorización de la emocionalidad favorecerá el compromiso organizacional afectivo.

La dimensión *manipulación de la impresión* conjuga las facetas de congraciamiento, encanto, inescrutabilidad y ocultamiento. No muestra asociación directa con el LMX. Se encontró evidencia de que al interactuar con la variable estructuración de la tarea, su impacto sobre el LMX aparecía con signo negativo. El efecto condicional ocurre de tal modo que cuando el trabajador realiza tareas estructuradas un menor nivel de manipulación es más favorable al LMX. No tiene efecto total, indirecto no condicionado ni indirecto condicionado sobre el compromiso organizacional afectivo a través del LMX.

Nuestros hallazgos se alinean con la descripción universal de rasgos favorables y desfavorables del liderazgo, así como con los patrones deseables de conducta propuestos por los modelos carismático, transformacional y servicial del liderazgo moderno. La contribución académica de esta investigación cubre un vacío en la literatura sobre los componentes del modo en que un líder se comunica y cómo contribuyen estos en la construcción de un estilo de liderazgo que obtenga resultados favorables para la organización. Constituye, asimismo, una contribución práctica que puede servir para la formación de las competencias gerenciales en las escuelas de negocios, y una guía conductual práctica para los supervisores.

### **6.3 Limitaciones**

En este acápite mencionaremos algunas limitaciones, que esperamos sirvan como recomendaciones para futuros estudios. Una primera limitación está referida al instrumento utilizado para medir el estilo de comunicación del líder, el *Communication Styles Inventory*, de de Vries y colegas. Si bien consideramos que es una valiosa herramienta para recoger en detalle los elementos constitutivos del estilo de comunicación, fue construido en el contexto de los Países Bajos. Por esa razón es posible que algunos reactivos no expresen conductas comunicativas que se interpreten en forma similar en otras culturas. Es recomendable perfeccionarlo, de acuerdo con el contexto donde se aplique, para alcanzar mejores niveles de confiabilidad, en especial en las dimensiones de expresividad y cuestionamiento.

En cuanto a las características de la muestra, profesionales de altos estudios con experiencia laboral y directiva, no es representativa de la población laboral, y los resultados obtenidos no pueden generalizarse. Se recomienda que futuras investigaciones sean

realizadas con muestras mayores estratificadas que representen mejor a la población de trabajadores y sus líderes.

Debemos acotar que no se considera una limitación el haber aplicado el instrumento de recojo de datos a un solo evaluador, debido a que era necesario recoger la percepción del subordinado respecto al estilo de comunicación de su líder y simultáneamente su nivel de relación LMX, el grado de compromiso, así como la información sobre características de su grupo y de sus tareas. Este método de recojo de datos es considerado con riesgo potencial de sesgo por método común (Podsakoff et al., 2003), por lo que se procedió a mezclar los reactivos y se aplicó el instrumento de estilo de comunicación al subordinado y no al líder para evitar el riesgo del autoevaluador. Hemos aplicado el test de un solo factor de Harman en los tres estudios, y en ningún uno de ellos se obtuvo un solo factor, ni que un solo factor explique la mayor parte de la varianza, por lo que se reduce la posibilidad de que el sesgo por método común sea una limitación en esta investigación.

En cuanto a la literatura que conformaría el marco teórico, esta ha resultado ser escasa, por lo que hemos debido utilizar como referencias investigaciones indirectamente relacionadas al tema de la relación entre estilo de comunicación y LMX. El constructo estilo de comunicación ha sido estudiado con el enfoque de componentes en muy pocas ocasiones, por lo que recomendamos se continúe en esta línea de investigación para brindar un modelo de aplicaciones prácticas concretas, útil para quienes deben lidiar en el día a día en los retos de la gerencia.

#### **6.4 Líneas Futuras de Investigación**

La investigación realizada aporta nuevas líneas de investigación al campo de la comunicación corporativa y la dirección de recursos humanos. A continuación proponemos algunas de ellas:

- a. Estudios comparativos del estilo de comunicación del líder por niveles organizacionales y por áreas funcionales. La comunicación de líderes que ocupan niveles jerárquicos medios (supervisores y jefes) puede diferir de la comunicación utilizada por la alta gerencia y la alta dirección (gerentes, presidentes, directores). Al interior de las organizaciones, existen comunidades lingüísticas con objetivos, actividades y discursos diferentes, los que podrían verse reflejados en distintos estilos de comunicación. Conocer si existen estas diferencias puede aclarar cuáles son los ajustes que un profesional debe realizar en su evolución profesional.

- b. Ampliar hacia otros resultados de la organización. Esta investigación ha analizado cómo interactúa la comunicación del líder con la variable compromiso organizacional. Resulta necesario conocer si el estilo de comunicación del líder impacta directa o indirectamente sobre a otros resultados como conductas ciudadanas, desempeño, satisfacción laboral, intención de permanecer u otras.
- c. Realizar estudios de naturaleza internivel que contribuyan a determinar el impacto del estilo de comunicación del líder sobre variables del nivel del grupo o unidad de trabajo, como el desempeño de la unidad, el clima organizacional, el clima de innovación, entre otras.
- d. Ampliar para determinar el estilo de comunicación de los líderes políticos. Aunque este grupo de estudio escapa del ámbito organizacional, resulta interesante analizar la percepción del estilo de comunicación de los líderes políticos desde la perspectiva de los individuos de la sociedad.
- e. En el campo de la comunicación intercultural, las posibilidades de investigación son amplias. En la línea de estudios comparativos, puede orientarse hacia la diferenciación de variantes culturales en el estilo de comunicación de los líderes. Dada la tendencia hacia la globalización y el mayor intercambio en todos los campos por efecto de las TIC, la comunicación reducir las posibilidades de disrupciones en los flujos y el conflicto. Se conoce que existen diferencias de comunicación por culturas, pero no se ha llegado a determinar qué rasgos del estilo de comunicación específicamente deben ser modulados según la cultura del interlocutor.
- f. Aplicación a equipos de trabajo virtuales. Actualmente es mayor el número de trabajadores que interactúan con su líder en forma virtual o remota. Surge la cuestión de cómo impacta el estilo de comunicación del líder sobre el LMX cuando la relación se construye a través de canales virtuales.
- g. Ampliar la investigación sobre el rol moderador de otras variables contingentes que puedan influir sobre la relación entre el estilo de comunicación del líder y LMX. Adicionalmente al tamaño de grupo y la estructuración de la tarea, existen situaciones como las crisis, el nivel de conflicto, la presión laboral, la interdependencia de tarea, la disponibilidad de recursos, que pueden requerir al líder tener que modular su estilo de comunicación para favorecer su liderazgo.

## **6.5 Palabras finales**

Esta investigación se ha guiado por el deseo de contribuir a la revalorización de la importancia de la comunicación del líder. Hemos presentado evidencia empírica de cómo las dimensiones que componen el estilo en que el líder transmite sus mensajes tiene impacto sobre la posibilidad de construir relaciones satisfactorias con los integrantes de su equipo de trabajo. Esperamos que permita una mayor toma de conciencia de que las conductas comunicativas del día a día no son inocuas, sino el mecanismo a partir del cual no solo se transmite información sino que son el medio a través del cual el líder construye los marcos mentales con los que tiene que lidiar en el día a día, y que pueden contribuir en gran medida a los resultados que obtiene de su gestión.



## Referencias

- Abu Bakar, H., Dilbeck, K. E., & McCroskey, J. C. (2010). Mediating Role of Supervisory Communication Practices on Relations Between Leader–Member Exchange and Perceived Employee Commitment to Workgroup. *Communication Monographs*, 77(4), 637–656. <https://doi.org/10.1080/03637751.2010.499104>
- Allen, B. J. (1995). “Diversity” and organizational communication. *Journal of Applied Communication Research*, 23(2), 143–155. <https://doi.org/10.1080/00909889509365420>
- Allen, B. J. (2007). Theorizing Communication and Race. *Communication Monographs*, 74(2), 259–264. <https://doi.org/10.1080/03637750701393055>
- Anderson, C. M., & Martin, M. M. (1999). The Relationship of Argumentativeness and Verbal Aggressiveness to Cohesion, Consensus, and Satisfaction in Small Groups. *Communication Reports*, 12(1), 21–31.
- Aritz, J., & Walker, R. C. (2010). Cognitive Organization and Identity Maintenance in Multicultural Teams: A Discourse Analysis of Decision-Making Meetings. *Journal of Business Communication*, 47(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/0021943609340669>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640191>
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision, Content, Delivery, and Organizational Performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345–373.
- Baker, W. H. (1980). Defensiveness in communication: Its causes, effects, and cures. *Journal of Business Communication*, 17(3), 33–43. <https://doi.org/10.1177/002194368001700304>
- Bakker-Pieper, A., & de Vries, R. E. (2013). The Incremental Validity of Communication Styles Over Personality Traits for Leader Outcomes. *Human Performance*, 26, 1–19. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.736900>
- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2008). Interpersonal communication skills that enhance organisational commitment. *Journal of Communication Management*, 12(1), 51–72. <https://doi.org/10.1108/13632540810854235>
- Bamberger, P. (2008). Beyond Contextualization: Using Context Theories To Narrow the Micro-Macro Gap in Management Research. *Academy of Management Journal*, 51(5), 839–846. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.34789630>
- Banco Mundial. (2016). Perú Indicadores de Desarrollo. Retrieved from <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=PER>
- Barbuto, J. E., & Moss, J. A. (2006). Dispositional Effects in Intra-Organizational Influence Tactics:

- A Meta-Analytic Review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30–48.  
<https://doi.org/10.1177/107179190601200303>
- Baron, R. M., & Kenny, D. a. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Barth, F. (Ed. . (1969). *Ethnic Groups and Boundaries: The social Organization of Cultural Differences*. Little, Brown.
- Baskerville, R. F., Wynn-Williams, K., Evans, E., & Gillett, S. (2014). Researching ethnicity in the pacific region. *Pacific Accounting Review*, 26(3), 302–323. <https://doi.org/10.1108/PAR-05-2012-0018>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *The Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Becker, J. A. H., Halbesleben, J. R. B., & O'Hair, H. D. (2005). Defensive Communication and Burnout in the Workplace: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Communication Research Reports*, 22(2), 143–150.
- Bertsch, A. (2013). The melting pot vs. the salad bowl: a call to explore regional cross-cultural differences and similarities within the U.S.A. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 17(1), 131. Retrieved from <http://w3.bgu.ac.il/lib/customproxy.php?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgao&AN=edsgcl.332656042&site=eds-live&authtype=ip,uid&custid=s4309548&groupid=main&profile=eds>
- Bisel, R. S., Messersmith, a. S., & Kelley, K. M. (2012). Supervisor-Subordinate Communication: Hierarchical Mum Effect Meets Organizational Learning. *Journal of Business Communication*, 49(2), 128–147. <https://doi.org/10.1177/0021943612436972>
- Block, C. J., Roberson, L., & Neuger, D. a. (1995). White racial identity theory: A framework for understanding reactions toward interracial situations in organization. *Journal of Vocational Behavior*. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1005>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, 17(4), 317–334. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Briner, R. B., & Kenny, E. J. (2010). Exploring ethnicity in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(4), 348–363.  
<https://doi.org/10.1108/02610151011042402>

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. Academic Pr.
- Callirgos, J. C. (1993). El racismo peruano. In S. Oboler & J. C. Callirgos (Eds.), *El Racismo en el Perú* (Serie Dive, pp. 84–152). Lima, Perú: Ministerio de Cultura de Perú.
- Campbell, D. (1988). Task Complexity: A Review and Analysis. *Academy of Management Review*, 13(1), 40–52. <https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306775>
- Campbell, K. S., White, C. D., & Johnson, D. E. (2003). Leader-member relations as a function of rapport management. *Journal of Business Communication*, 40(3), 170–194. <https://doi.org/10.1177/002194360304000301>
- Campion, M. a., Papper, E. M., & Medsker, G. J. (1996). Relations Between Work Team Characteristics and Effectiveness: a Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 49(2), 429–452. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01806.x>
- Carter, M. Z., Jones-Farmer, A., Armenakis, A. a., Field, H. S., & Svyantek, D. J. (2009). Transformational Leadership and Followers' Performance: Joint Mediating Effects of Leader-Member Exchange and Interactional Justice. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 8(1), 1–6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2009.44265098>
- Chen, J.-C., Silverthorne, C., & Hung, J.-Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 242–249. <https://doi.org/10.1108/01437730610666000>
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. E., & Ganesh, S. (2010). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.
- Christensen, L. T., & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383–414. <https://doi.org/10.1177/0893318910390194>
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership Ethics: Mapping the Territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28.
- Ciulla, J. B. (2005). The state of leadership ethics and the work that lies before us. *Business Ethics: A European Review*, 14(4), 323–335.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: A Field Study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). Leadership communication : A status report. *Journal of Communication Management*, 6(4), 351–354.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Oranizational Behavior*, 21, 487–511. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<487::AID-JOB57>3.0.CO;2-P)

- Cohen, A. (1999). Relationships among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(February 1997), 285–308.  
<https://doi.org/10.2307/3100291>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Source: The Executive*, 5(3), 45–56.  
<https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Damen, F., Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2008). Affective match in leadership: Leader emotional displays, follower positive affect, and follower performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(4), 868–902. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00330.x>
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2011). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-Dimensional Behavioral Model of Communication Styles and Its Relation With Personality. *Communication Research*, 40(4), 506–532.  
<https://doi.org/10.1177/0093650211413571>
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 367–380.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Siberg, R. A., van Gameren, K., & Vlug, M. (2009). The Content and Dimensionality of Communication Styles. *Communication Research*, 36(2), 178–206.  
<https://doi.org/10.1177/0093650208330250>
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Decimosexto Informe Anual de la Defensoría del Pueblo Enero-Diciembre 2015*. (Defensoría del Pueblo, Ed.). Lima, Perú.
- del Río, C., & Alonso-Villar, O. (2015). The Evolution of Occupational Segregation in the United States, 1940-2010: Gains and Losses of Gender-Race/Ethnicity Groups. *Demography*, 52(3), 967–988. <https://doi.org/10.1007/s13524-015-0390-5>
- Deluga, R. J., & Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 239–252. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00557.x>
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)

- Dóci, E., & Hofmans, J. (2015). Task complexity and transformational leadership: The mediating role of leaders' state core self-evaluations. *Leadership Quarterly*, 26, 436–447.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.02.008>
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.004>
- Duck, S. (2014). Onward and Upward: Some Reflections on the Past and the Future of Interpersonal Communication. *Communication Studies*, 65(4), 460–464.  
<https://doi.org/10.1080/10510974.2014.927299>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.  
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149–166.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008>
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18(1), 59–76.  
<https://doi.org/10.1177/014920639201800105>
- Dunegan, K. J., Uhl-bien, M., & Duchon, D. (2002). LMX and Subordinate Performance: the Moderating Effects of Task Characteristics. *Journal of Business and Pyschology*, 17(2), 275–286.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (2002). *Multinational Work Teams: A New Perspective*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eberly, M. B., & Fong, C. T. (2013). Leading via the heart and mind: The roles of leader and follower emotions, attributions and interdependence. *Leadership Quarterly*, 24(5), 696–711.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.05.003>
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085–1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10(2), 129–138. <https://doi.org/10.1108/13563280510596943>
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive Leadership: A Communication Alternative to Leadership Psychology. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510–521.  
<https://doi.org/10.1177/0893318907313714>

- Fairhurst, G. T. (2011). Leadership and the power of framing. *Executive Forum*, (Summer), 43–48.  
<https://doi.org/10.1002/ltl.479>
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social Structure in Leader-Member Interaction. *Communication Monographs*, 56(September), 215–239.
- Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). Leadership: A Communicative Perspective. *Leadership*, 10(1), 7–35. <https://doi.org/10.1177/1742715013509396>
- Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *Leadership Quarterly*.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.10.005>
- Fix, B., & Sias, P. M. (2006). Person-centered communication, leader-member exchange, and employee job satisfaction. *Communication Research Reports*, 23(1), 35–44.  
<https://doi.org/10.1080/17464090500535855>
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287–322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Ganesh, S., & Holmes, P. (2011). Positioning Intercultural Dialogue—Theories, Pragmatics, and an Agenda. *Journal of International and Intercultural Communication*, 4(2), 81–86.  
<https://doi.org/10.1080/17513057.2011.557482>
- Geertshuis, S. a., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's Not What You Say, It's The Way That You Say It: The Mediating Effect of Upward Influencing Communications on the Relationship Between Leader-Member Exchange and Performance Ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228–245.  
<https://doi.org/10.1177/2329488415572784>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Goris, J. R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737–752. <https://doi.org/10.1108/02621710710777255>
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1201, p. 1245).
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member-Exchange (LMX) Theory of LEadership Over 25 Years: Apllying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership Frontiers*, 143, 165.
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and

- job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Graen, G., & Scandura, T. A. (1986). A theory of dyadic career reality. In *Research on personnel and human resource management* (pp. 147–181).
- Graen, G., & Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 206–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.206>
- Green, S. G., Anderson, S. E., & Shivers, S. L. (1996). Demographic and Organizational Influences on Leader–Member Exchange and Related Work Attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(2), 203–214. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0049>
- Griffin, M. a, & Mathieu, J. E. (1997). Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups. *Journal of Organizational Behavior*, 18(6), 731–744. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199711\)18:6<731::AID-JOB814>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199711)18:6<731::AID-JOB814>3.0.CO;2-G)
- Griffin, R. W. (1981). Supervisory behaviour as a source of perceived task scope. *Journal of Occupational Psychology*, 54(3), 175–182. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1981.tb00057.x>
- Groves, K. S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(7), 566–583. <https://doi.org/10.1108/01437730610692425>
- Gudykunst, W., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The Influence of Cultural Individualism-Collectivism, Self Construals, and Individual Values on Communication Styles Across Cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510–543. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. (Doubleday, Ed.). New York.
- Hare, A. P., & Hare, S. E. (2003). Team Mental Models and Team Size. *American Sociological Association Conference Paper, January*, 1–16.
- Hatfield, J. D., & Huseman, R. C. (1982). Perceptual Congruence About Communication as Related to Satisfaction: Moderating Effects of Individual Characteristics. *Journal*, 25(2), 349–358.
- Hayes, A. F. (2013a). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2013b). Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS. Hayes, A. and The Guilford Press. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Helms, J. (1995). An update of Helms’s White and People of Color racial identity models. *Handbook of Multicultural Counseling*. <https://doi.org/10.1177/0011000091191007>

- Helms, J. E., & Carter, R. T. (1991). Relationships of White and Black racial identity attitudes and demographic similarity to counselor preferences. *Journal of Counseling Psychology*, 38(4), 446–457. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.38.4.446>
- Hemphil, J. K. (1950). Relations between the Size of the Group and the Behavior of “Superior” Leaders. *The Journal of Social Psychology*, 32, 11–22.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(4), 517–534. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.003>
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences*. (S. Publications., Ed.) (2nd ed.). California.
- Hofstede, G. (2016). Peru. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/peru.html>
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323–352. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7)
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. California: Sage Publications.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3–10. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Infante, D. A., Anderson, C. M., Martin, M. M., Herington, A. D., & Kim, J. (1993). Subordinates’ satisfaction and perceptions of superiors’ compliance-gaining tactics, argumentativeness, verbal aggressiveness, and style. *Management Communication Quarterly*, 6(3), 307–326.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1985). Superiors’ argumentativeness and verbal aggressiveness as predictors of subordinates’ satisfaction. *Human Communication Research*, 12(1), 117–125.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1989). Argumentativeness and Affirming Communicator Style as Predictors of Satisfaction/Dissatisfaction with Subordinates. *Communication Quarterly*, 37(2), 81–90.
- Infante, D. A., Riddle, B. L., Horvath, C. L., & Tumlin, S. A. (1992). Verbal Aggressiveness: Messages and Reasons. *Communication Quarterly*, 40(2), 116–126.
- Infante, D. A., & Wigley III, C. J. (1986). Verbal Aggressiveness: An interpersonal model and measure. *Communication Monographs*, 53, 61–69.
- Instituto Nacional de Desarrollo de Pueblos Andinos, A. y A. (INDEPA). (2010). Mapa Etnolingüístico del Perú 2010. *Revista Peruana de Medicina Experimental Y Salud Publica*, 27(2), 288–291.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú Síntesis Estadística 2016*. Lima. Retrieved from [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)



- Johanson, C., Miller, V. D., & Hamrin, S. (2014). Conceptualizing communicative leadership leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 147–165. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2013-0007>
- Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications An International Journal*, 13(3), 288–305. <https://doi.org/10.1108/13563280810893661>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386–408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926625>
- Jorgensen, K. M., & Boje, D. M. (2010). Resituating narrative and story in business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 19(3), 253–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2010.01593.x>
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The Role of Context in Work Team Diversity Research: A Meta-Analytical Review. *Academy of Management Journal*, 52(3), 599–627.
- Kaasa, A., Vadi, M., & Varblane, U. (2014). Regional Cultural Differences Within European Countries: Evidence from Multi-Country Surveys. *Management International Review*, 54(6), 825–852. <https://doi.org/10.1007/s11575-014-0223-6>
- Kacmar, K. M., Witt, L. a, Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *The Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 165–178. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1199-9>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands , Job Decision Latitude , and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Kashima, E. S., & Kashima, Y. (1998). Culture and Language: The Case of Cultural Dimensions and Personal Pronoun Use . *Journal of Cross-Cultural Psychology* , 29(3), 461–486. <https://doi.org/10.1177/0022022198293005>
- Keyton, J., & Beck, S. J. (2008). Team Attributes, Processes, and Values: a Pedagogical Framework. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 488–504. <https://doi.org/10.1177/1080569908325863>
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 361–377. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90014-4)
- Kim, Y. Y. (2007). Ideology, Identity, and Intercultural Communication: An Analysis of Differing Academic Conceptions of Cultural Identity. *Journal of Intercultural Communication Research*,

- 36(3), 237–253. <https://doi.org/10.1080/17475750701737181>
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langner, P. H. (1988). Measurement of job characteristics: Comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 462–466. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.3.462>
- Larkey, L. K. (1996). Toward a Theory of “Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups.” *Academy of Management Review*, 21(2), 463–491. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9605060219>
- LePine, J. a., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 221–234. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<221::AID-JOB36>3.3.CO;2-S](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<221::AID-JOB36>3.3.CO;2-S)
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6), 723–746. <https://doi.org/10.1002/job.409>
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465. <https://doi.org/10.2307/255511>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15(1), 47–119. <https://doi.org/10.2307/256513>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. E. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–289. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.2.280>
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *Leadership Quarterly*, 12(3), 311–338. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00081-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00081-9)
- Lord, R. G., & Maher, K. J. (1990). Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice. *Academy of Management Review*, 15(1), 9–28. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4308219>
- Macnab, B., Worthley, R., & Jenner, S. (2010). Regional cultural differences and ethical perspectives within the United States: Avoiding pseudo-emic ethics research. *Business and*

- Society Review*, 115(1), 27–55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2009.00356.x>
- Madlock, P. E. (2008). The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45(1), 61–78.  
<https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Madlock, P. E., Martin, M., Bogdan, L., & Ervin, M. (2007). The Impact of Communication Traits on Leader-Member Exchange. *Human Communication*, 10(4), 451–464.
- Mahajan, A., Bishop, J. W., & Scott, D. (2012). Does Trust in Top Management Mediate Top Management Communication, Employee Involvement and Organizational Commitment Relationships? *Journal of Managerial Issues*, 24(2), 173–190.
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1996). Argumentativeness and Verbal Aggressiveness. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(3), 547–554.
- Martin, M. M., & Anderson, C. M. (1998). The Cognitive Flexibility Scale: Three Validity Studies. *Communication Reports*, 11(1), 1–9.
- Martin, M. M., Anderson, C. M., & Thweatt, K. S. (1998). Aggressive Communication Traits and Their Relationships with the Cognitive Flexibility Scale and the Communication Flexibility Scale People demonstrate their flexibility throughout their everyday lives, not in just one. *Journal of Social Behavior and Personality*, 13(3), 531–540.
- Martin, M. M., Staggers, S. M., & Anderson, C. M. (2011). The Relationships Between Cognitive Flexibility with Dogmatism, Intellectual Flexibility, Preference for Consistency, and Self-Compassion. *Communication Research Reports*, 28(3), 275–280.  
<https://doi.org/10.1080/08824096.2011.587555>
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta-Analytic Review. *Personnel Psychology*, 69(1).  
<https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- Mayer, R. C., & Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671–684. <https://doi.org/10.2307/256492>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2002). Leader communication strategies critical paths to improving employee commitment. *American Business Review*, 20(2), 89–94.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The Effects of Leader Communication on a Worker's Intent to Stay: An Investigation Using Structural Equation Modeling. *Human Performance*, 20(2), 85–102. <https://doi.org/10.1080/08959280701332018>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2009). The Role of Leader Motivating Language in Employee Absenteeism. *Journal of Business Communication*, 46(4), 455–479.  
<https://doi.org/10.1177/0021943609338665>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2010). Leader-level influence on motivating language: A two-level model investigation on worker performance and job satisfaction. *Competitiveness Review: An*

- International Business Journal*, 20(5), 407–422. <https://doi.org/10.1108/10595421011080788>
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C. (2015). Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121. <https://doi.org/10.1177/2329488414560282>
- Mayfield, J. R., Mayfield, M. R., & Kopf, J. (1998). the Effects of Leader Motivating Language on Subordinate Performance and Satisfaction. *Human Resource Management*, 37(4), 235–248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4<235::AID-HRM6>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<235::AID-HRM6>3.0.CO;2-X)
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2009). The Role of Leader-Follower Relationships in Leader Communication: A Test Using the LMX and Motivating Language Models. *The Journal of Business Inquiry*, 8(1), 65–82. Retrieved from <http://www.uvu.edu/woodbury/jhi/volume>
- McCroskey, J., Heisel, A., & Richmond, V. (2001). Eysenck's BIG THREE and communication traits: three correlational studies. *Communication Monographs*, 68(4), 360–366. <https://doi.org/10.1080/03637750128068>
- Mehrabian, A. (1971). *Silent Messages*. California: Wadsworth Publishing Company. <https://doi.org/10.1037/020475>
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(0), 299–326.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323–337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P. R., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211. <https://doi.org/10.1348/096317906X118685>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michael, D. F., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2005). The Influence of Supportive Supervisor Communication on LMX and Performance : the Test of a Theoretical Model. *Academy of Management Best Conference Paper 2005*, (1995), 1–7.
- Migraciones, S. N. de. (2016). Ingreso y Salida de Ciudadanos Extranjeros al Perú 2014. Retrieved from <https://www.migraciones.gob.pe/index.php/numero-de-extranjeros-que-llego-al-peru-para-trabajar-crecio-casi-800-en-la-ultima-decada/>

- Miles, E. E. W., Patrick, S., & King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277–293. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00615.x>
- Ministerio de Cultura. (2014). *Enfoque intercultural. Aportes para la Gestión Pública*. Lima, Perú: Ministerio de Cultura de Perú.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011a). Is National Culture a Meaningful Concept? *Cross-Cultural Research*. <https://doi.org/10.1177/1069397111427262>
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011b). The evolution of Hofstede's doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 10–20. <https://doi.org/10.1108/13527601111104269>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S : a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Mueller, B. H., & Lee, J. (2002). Leader-Member Exchange and Organizational Communication Satisfaction in Multiple Contexts. *Journal of Business Communication*, 39(2), 220–244. <https://doi.org/10.1177/002194360203900204>
- Neter, J., Wasserman, W., & Kunter, M. H. (1989). *Applied Regression Models*. Homewook, IL: Irwin.
- Norton, R. W. (1978). Foundation of a Communicator Style Construct. *Human Communication Research*, 40(2), 99–112.
- Norton, R. W., & Miller, L. D. (1975). Dyadic Perception of communication Style. *Communication Research*, 2(1), 50–67.
- Norton, R. W., & Pettegrew, L. S. (1979). Attentiveness as a Style of communication: A Structural Analysis. *Communication Monographs*, 46, 13–26.
- O'Reilly, C. A., Parlette, G. N., & Bloom, J. R. (1980). Perceptual Measures of Task Characteristics: The Biasing Effects of Differing Frames of Reference and Job Attitudes. *Academy of Management Journal*, 23(1), 118–131. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1979.4975828>
- O'Reilly III, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions Under Which Employees Respond Positively to Enriched Work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395–403. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.395>
- Orbe, M. P. (1998). From The Standpoint(s) of Traditionally Muted Groups: Explicating A Co-cultural Communication Theoretical Model. *Communication Theory*, 8(1), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1998.tb00209.x>
- Orbe, M. P., & Allen, B. J. (2008). "Race Matters" in the Journal of Applied Communication

- Research. *Howard Journal of Communications*, 19(3), 201–220.  
<https://doi.org/10.1080/10646170802218115>
- Orbe, M. P., & Roberts, T. L. (2012). Co-Cultural Theorizing: Foundations, Applications & Extensions. *Howard Journal of Communications*, 23(4), 293–311.  
<https://doi.org/10.1080/10646175.2012.722838>
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). Igualdad y No Discriminación. Retrieved January 1, 2017, from <https://www.un.org/ruleoflaw/es/thematic-areas/human-rights/equality-and-non-discrimination/>
- Palomino, M., Perez, P., Castillo, P., & Ortiz, P. (2015). *El Costo Económico de la No Ejecución de los Proyectos Mineros*. Retrieved from <http://ipe.org.pe/documentos/el-costo-economico-de-la-no-ejecucion-de-los-proyectos-mineros-por-conflictos-sociales-yo>
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying Interpersonal Communication in Organizations: A Leadership Application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309–326.
- Perlow, L. A., Gittell, J. H., & Katz, N. (2004). Contextualizing patterns of work group interaction: Toward a nested theory of structuration. *Organization Science*, 15(5), 520–536.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0097>
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 34(1), 81–98.
- Phillips, J. S., & Lord, R. G. (1986). Notes on the Practical and Theoretical Consequences of Implicit Leadership Theories for the Future of Leadership Measurement. *Journal of Management*, 12(1), 31–41. <https://doi.org/10.1177/014920638601200104>
- Phillips, N., Lawrence, T. B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4), 636–652. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.14497617>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Postmes, T., Tanis, M., & de Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes Intergroup Relations*, 4(3), 227–246.  
<https://doi.org/10.1177/1368430201004003004>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing Moderated Mediation

- Hypotheses: Theory, Methods, and Prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Ralston, D. A., Gustafson, D. J., Cheung, F. M., & Terpstra, R. H. (1993). Differences in managerial values: A study of U.S., Hong Kong and PRC managers. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 249–275. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490232>
- Roberson, L., & Block, C. J. (2001a). Performance : a Review and Critique of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, 23, 247–325. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23007-X](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23007-X)
- Roberson, L., & Block, C. J. (2001b). Racioethnicity and job performance: A Review and Critique of Theoretical Perspectives on the Causes of Group Differences. *Research in Organizational Behavior*, 23, 247–325.
- Robichaud, D., Giroux, H., & Taylor, J. R. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29(4), 617–634. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.14497614>
- Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-Member Exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097–1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- Rousseau, D. M., & Fried, Y. (2001). Location, location, location: contextualizing organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 22(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/job.78>
- Russel, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424084>
- Sanchez Aguilar, A. (2015). *Migraciones Internas en el Perú*. (O. I. para las Migraciones, Ed.), Organización Internacional para las Migraciones. LIMA.
- Schriesheim, C. a, Castro, S. L., & Yammarino, F. J. (2000). Investigating contingencies: an examination of the impact of span of supervision and upward controllingness on leader-member exchange using traditional and multivariate within- and between-entities analysis. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 659–677. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.659>
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & van Veldhoven, M. P. M. (2012). Can some leaders have a good relationship with many followers? The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 594–606. <https://doi.org/10.1108/01437731211253046>
- Schyns, B., Maslyn, J. M., & Weibler, J. (2010). Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader–member exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 388–406. <https://doi.org/10.1080/13594320903146485>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Sharbrough, W. C. (2006). Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322–343. <https://doi.org/10.1177/0021943606291712>
- Sigler, K., Burnett, A., & Child, J. T. (2008). A Regional Analysis of Assertiveness. *Journal of Intercultural Communication Research*, 37(2), 89–104. <https://doi.org/10.1080/17475750802533364>
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.192>
- Strodtbeck, F. L., & Hare, P. A. (1954). Bibliography of Small Group Research (From 1900 Through 1953) on JSTOR. *Sociometry*, 17(2), 107–178. Retrieved from [http://www.jstor.org.turing.library.northwestern.edu/stable/2785705?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org.turing.library.northwestern.edu/stable/2785705?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Sullivan, J. J. (1988). Three Roles of Language in Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 13(1), 104–115. <https://doi.org/10.5465/AMR.1988.4306798>
- Sulmont, D. (2005). Encuesta Nacional Sobre Exclusión Y Discriminación Social. *Demus Estudio Para La Defensa Y Derechos de La Mujer*, 50.
- Sulmont, D. (2010). Raza Y Etnicidad desde las Encuestas Sociales y de Opinión: Dime Cuántos Quieres Encontrar y te Diré Qué Preguntar. *Latin American and Caribbean Ethnic Studies*, 1–23.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (Imbricated) Configuring of Transactions. *Organization Studies*, 32(July), 1273–1294. <https://doi.org/10.1177/0170840611411396>
- Teven, J. J., McCroskey, J. C., & Richmond, V. P. (2006). Communication Correlates of Perceived Machiavellianism of Supervisors: Communication Orientations and Outcomes. *Communication Quarterly*, 54(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/01463370600650829>
- Teven, J. J., Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (2010). Updating relationships between communication traits and communication competence. *Communication Research Reports*, 27(3), 263–270. <https://doi.org/10.1080/08824096.2010.496331>
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and Its Effect On Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–310. <https://doi.org/10.1177/0021943609333522>
- Triandis, H. C., & Suh, E. M. (2002). Cultural influences on personalty. *Annual Review of Psychology*, 53, 133–160. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135200>
- Tsui, A. S., & O'Reilly III, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: the Importance of



- Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402–423. <https://doi.org/10.2307/256368>
- Tsui, A. S., Porter, L. W., & Egan, T. D. (2002). Tsui et al, 2002 When both similarities and dissimilarities matter - rational demography. *Human Relations*, 55(8), 899–929.
- Tung, R. L. (1998). Managing Cross-National and Intra-National Diversity.
- Tung, R. L. (2008). The cross-cultural research imperative: the need to balance cross-national and intra-national diversity. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 41–46. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400331>
- Turban, D. B., & Jones, A. P. (1988). Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 228–234.
- Valdivia, N. (2012). El uso de las categorías étnico/raciales en censos y encuestas en el Perú. *Análisis & Propuestas*, 17, 1–4.
- Valdivia, N., Benavides, M., & Torero, M. (2007). *Exclusión, Identidad Étnica y Políticas de Inclusión Social en el Perú: El Caso de la Población Indígena y la Población Afrodescendiente*. (GRADE, Ed.), *Investigación, Políticas y Desarrollo en el Perú*. Lima.
- van Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116–128. <https://doi.org/10.1108/13563280710744801>
- Vargas Ugarte, R. (1971). *Historia General del Perú*. Lima: Carlos Milla Bartres.
- Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. (2013). Leader emotion as a catalyst of effective leader communication of visions, value-laden messages, and goals. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), 53–68. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.03.009>
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.01.004>
- Waismel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E., & Dikstein, E. (2010). Two of a Kind ? Leader – Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors : The Moderating Role of Leader – Member Similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167–181. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00568.x>
- Williams, K., & O'Reilly III, C. (1998). Demography and Diversity in Organizations : A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20(July), 77–140.
- Withey, M. ., Daft, R. L., & Cooper, W. H. (1983). Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal*, 26(1), 45–63. <https://doi.org/10.2307/256134>
- Wood, R. E. (1986). Task complexity: Definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 60–82. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(86\)90044-0](https://doi.org/10.1016/0749-5978(86)90044-0)
- Wood, R. E., Mento, A. J., & Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A

- meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416–425. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.416>
- Yrle, A. C., Hartmann, S. J., & Galle, W. P. J. (2003). Examining Communication Style and Leader-Member Exchange: Considerations and Concerns for Managers. *International Journal of Management*, 20(1), 92–100.
- Yrle, A., Hartman, S., & Galle, W. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*.
- Yukl, G., & Fu, P. P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 219–232. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199903\)20:2<219::aid-job922>3.0.co;2-8](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199903)20:2<219::aid-job922>3.0.co;2-8)
- Zhang, Z., Wang, M., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0865>

## Anexo 1

### Cuestionario

Ante todo, gracias por colaborar en la investigación sobre Estilos de Comunicación del Líder y Resultados en la Organización.

A continuación encontrará una serie de preguntas relacionadas al modo cómo se comunica su jefe directo. Contéstelas marcando la respuesta que exprese el modo más cercano a cómo él o ella se comporta. Si actualmente tiene dos jefes directos, responda todo el test acerca de solo uno de ellos; escoja aquel con el que tiene mayor tiempo trabajando. Responda marcando con X en una casilla entre 1 al 5 según el grado en que usted se encuentre totalmente en desacuerdo o totalmente de acuerdo.

**Totalmente en desacuerdo    1       2       3       4       5       Totalmente de acuerdo**

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Él/ella siempre tiene mucho que decir.					
2	Cuando cuenta una historia, cada una de las partes está siempre claramente relacionada con la otra.					
3	Si algo no le agrada, a veces se enoja demasiado.					
4	En ocasiones propone ideas extrañas en las discusiones grupales.					
5	Cuando ve a otras personas llorar, le es difícil contener sus lágrimas.					
6	A veces elogia mucho a alguien, sin ser realmente sincero/a, con el fin de agradarle.					
7	Generalmente él/ella toma el mando de las conversaciones.					
8	Piensa cuidadosamente antes de decir algo.					
9	No suele decir a las personas lo que tienen que hacer.					
10	Nunca entra en discusiones sobre el futuro de la humanidad.					
11	Cuando le preocupa algo, le resulta difícil hablar sobre cualquier otro tema.					
12	A veces utiliza su encanto para lograr que se haga algo.					
13	Debido a su sentido del humor, generalmente es el centro de la atención del grupo.					
14	Sus conversaciones siempre se refieren a un tema importante.					
15	Nunca bromea sobre alguien de un modo que pueda herir sus sentimientos.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
16	Durante una conversación, trata de descubrir el porqué de la opinión de los demás.					
17	Debido al estrés, algunas veces le es difícil expresarse apropiadamente.					
18	Se asegura de que las personas no se den cuenta por la expresión de su rostro de que no le agradan.					
19	Se comunica con otras personas de una manera distante.					
20	No necesita de muchas palabras para hacerse entender.					
21	Sabe escuchar.					
22	Para provocar la discusión, suele expresar un punto de vista diferente al expuesto por su interlocutor.					
23	Los comentarios de los demás lo afectan visiblemente.					
24	Algunas veces oculta información para quedar mejor.					
25	Se le hace difícil guardar silencio cuando se encuentra rodeado/a de gente.					
26	A veces se le hace difícil narrar una historia en forma organizada.					
27	Aunque se encuentre enojado/a, no se desquita con otros.					
28	A menudo dice cosas inesperadas.					
29	Durante una conversación, no se deja controlar fácilmente por sus emociones.					
30	En discusiones, a veces expresa una opinión que no apoya con el fin de causar una buena impresión.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
31	La mayor parte del tiempo, no es él/ella quien determina sobre qué se debe conversar.					
32	Él/ella razona sus respuestas cuidadosamente.					
33	Algunas veces exige que los demás hagan lo que él/ella dice.					
34	Le agrada conversar sobre temas profundos relacionados a nuestra existencia.					
35	Tiende a hablar mucho sobre aquello que le preocupa.					
36	A veces coquetea un poco para convencer a alguien.					
37	Le cuesta ser gracioso cuando se encuentra en grupo.					
38	Nunca se le escucha hablar atropelladamente sobre temas superficiales o poco profundos.					
39	En algunas oportunidades hace quedar a las personas como tontas.					
40	No se toma la molestia de plantear preguntas para averiguar cómo se sienten las personas con respecto a algo.					
41	Se le puede percibir visiblemente tenso/a durante una conversación.					
42	Aun cuando las personas le pregunten lo que piensa sobre algo, rara vez lo comparte si lo que piensa es inaceptable para los demás.					
43	Se comporta algo formal cuando conoce a alguien.					
44	La mayor parte del tiempo, solo necesita unas pocas palabras para explicar algo.					
45	Suele ser alguien que entiende los problemas de los demás.					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
46	Le gusta provocar a otros haciendo declaraciones audaces.					
47	Los comentarios desagradables de los demás no lo/la afectan demasiado.					
48	Algunas veces "olvida" mencionar algo cuando le conviene.					
49	No es de las personas que rompe el silencio empezando la conversación.					
50	Siempre expresa sus pensamientos en una cadena clara cuando argumenta su punto de vista.					
51	Tiende a expresarse bruscamente cuando se encuentra molesto/a.					
52	En las discusiones, a menudo expone puntos de vista inusuales.					
53	Cuando habla de sus recuerdos, algunas veces se le observa visiblemente emocionado/a.					
54	A veces utiliza el elogio para lograr que alguien esté de buen ánimo.					
55	A menudo es él/ella quien determina sobre qué temas se deba hablar.					
56	Sus declaraciones no siempre son bien razonadas.					
57	Espera que la gente lo/la obedezca cuando les solicita que hagan algo.					
58	Nunca participa en conversaciones de tipo "filosóficas".					
59	Las personas pueden percatarse cuando está ansioso/a.					
60	No usaría su apariencia para hacer que la gente haga cosas por él/ella.					
61	Sus bromas siempre llaman la atención.					
62	Es una persona que con frecuencia habla sobre temas triviales.					
63	Se le conoce por ser capaz de reírse de las personas en sus caras.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
64	Plantea muchas preguntas hasta descubrir los motivos de la otra persona.					
65	Es capaz de dirigirse a un grupo grande de personas de manera muy calmada.					
66	Puede ocultar bien sus sentimientos negativos sobre otras personas.					
67	Se dirige a los demás en una forma muy informal.					
68	Se expone innecesariamente en sus explicaciones.					
69	Siempre se toma el tiempo para atender a alguien que necesita hablarle.					
70	Trata de descubrir lo que la gente piensa sobre un tema debatiendo al respecto.					
71	Cuando las personas lo/la critican, se siente visiblemente herido.					
72	Dice toda la verdad a las personas, aun cuando probablemente no sea bueno para sí mismo/a.					
73	Le gusta hablar mucho.					
74	Sus relatos siempre tienen una estructura lógica.					
75	En algunas ocasiones se irrita un poco con las personas.					
76	En conversaciones, a menudo plantea ideas disparatadas.					
77	Las personas se percatan de que algunos temas de conversación lo/la afectan emocionalmente.					
78	Con el fin de ser considerado simpático/a, a veces expresa ideas que a su interlocutor le gusta escuchar.					
79	Usualmente, es él/ella quien determina la dirección que tomará una conversación.					
80	Escoge las palabras con cuidado.					

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
81	Cuando cree que los demás deben hacer algo por él/ella, lo solicita con un tono de voz exigente.					
82	Frecuentemente conversa con otros sobre el significado de la vida.					
83	Cuando se encuentra preocupado/a, todos se dan cuenta.					
84	A veces usa una voz muy seductora cuando desea obtener algo.					
85	Generalmente hace reír a carcajadas a otras personas.					
86	Rara vez evade conversar sobre un tema.					
87	Humilla a las personas delante de otros.					
88	Suele preguntar cómo la persona llegó a sus conclusiones.					
89	Se le hace difícil hablar en forma relajada cuando lo que tiene que decir es de gran importancia.					
90	Otros pueden fácilmente percatarse cuando piensa mal de ellos.					
91	Da la impresión de ser un tanto presumido/a cuando trata con alguien.					
92	Generalmente, con pocas palabras puede aclarar su punto de vista ante los demás.					
93	Siempre trata a las personas con mucho respeto.					
94	Al plantear temas controversiales, a menudo hace que las personas expresen sus opiniones con claridad.					
95	No siempre es capaz de manejar las críticas con facilidad.					
96	Aun si se beneficiase ocultando información a alguien, le resultaría difícil hacerlo.					

Ayúdenos a comprender mejor la relación interpersonal con su líder:

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo en la mitad de las veces	De acuerdo en la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
97	¿Conoce usted qué tan satisfecho se encuentra su líder respecto a lo que usted hace?					
98	¿Qué tan bien entiende su líder los problemas y requerimientos laborales que usted tiene?					
99	¿Qué tan bien su líder reconoce su potencial (el de usted)?					
100	Independientemente de qué tanta autoridad formal él/ella haya logrado en su cargo, ¿en qué medida su líder usa ese poder para ayudarlo a usted a solucionar sus problemas de trabajo?					
101	Nuevamente, independientemente de qué tanta autoridad tenga su líder, ¿cuáles son las posibilidades de que él/ella abogue por usted utilizando sus recursos o privilegios?					
102	Tengo suficiente confianza en mi líder como para defender y justificar su decisión aún si no encuentra presente para hacerlo por sí mismo/a.					
103	¿Cómo caracterizaría su relación laboral con su líder?					

Permítanos conocer cómo se siente con respecto a su organización

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo la mitad de las veces	De acuerdo la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
104	Permanecer como miembro de esta organización es importante para mí.					
105	Me alegraría pasar el resto de mi carrera en esta organización.					
106	Me costaría mucho dejar esta organización ahora.					
107	En este momento, permanecer en esta organización es una cuestión de necesidad.					
108	Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora.					
109	No siento ninguna obligación moral para permanecer en mi organización actual.					

Por favor, indique las características de sus tareas.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo la mayor parte de las veces	De acuerdo la mitad de las veces	De acuerdo la mayoría de las veces	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
110	Existe una manera claramente establecida de hacer los principales tipos de trabajo que normalmente realizo.					
111	Existe un cuerpo bien definido de conocimientos del tema que me guía al hacer mi trabajo.					
112	Existe una secuencia comprensible de pasos que puedo seguir para hacer mi trabajo.					
113	Puedo realmente confiar en los procedimientos y prácticas establecidos para realizar mi trabajo.					

Por favor, pase a la página siguiente.

**RESPONDA RESPECTO A USTED:**

114	Edad			
115	Género	Femenino ( )	Masculino ( )	
116	Nacionalidad			
117	Departamento/Región de nacimiento			
118	Nivel de Instrucción	Secundario ( )	Técnico ( )	Universitario ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) Otro ( )
119	Experiencia laboral total en años:			
120	Tiempo en meses bajo el mando de su líder			
121	Profesión			

122	Área de Trabajo	Administración ( )	Comercial ( )
		Contabilidad y Finanzas ( )	Investiga. y Desarrollo ( )
		Recursos Humanos ( )	Marketing ( )
		Operaciones ( )	Sistemas ( )
		Otro:	

123	Puesto:	Asistente ( )	Jefe ( )
		Analista ( )	Subgerente ( )
		Supervisor ( )	Gerente ( )

124	¿A cuál de estos grupos considera usted que pertenece?	Mestizo ( )	Andino ( )	Amazónico ( )
		Afroamericano ( )	Blanco ( )	Asiático ( )
		Otro ( )	Ninguno ( )	No sabe ( )

**RESPONDA RESPECTO A SU LÍDER**

125	Edad (aproximada)			
126	Género	Femenino ( )	Masculino ( )	
127	Nacionalidad			
128	Departamento/Región de nacimiento			
129	Nivel de Instrucción	Secundario ( )	Técnico ( )	Universitario ( ) Maestría ( ) Doctorado ( ) Otro ( )
130	Tiempo aproximado de trabajo en la empresa			
131	Profesión			

132	Puesto:	Analista ( )	Gerente/Director ( )
		Supervisor ( )	Gerente General ( )
		Jefe ( )	Vicepresidente ( )
		Sub gerente ( )	Presidente ( )

133	Número aproximado de personas que reportan directamente al mismo líder que usted	
-----	--	--

134	¿A cuál de estos grupos considera que pertenece su líder?	Mestizo ( )	Andino ( )	Amazónico ( )
		Afroamericano ( )	Blanco ( )	Asiático ( )
		Otro ( )	Ninguno ( )	No sabe ( )

**RESPONDA RESPECTO A SU ORGANIZACIÓN (marque solo una opción según actividad principal)**

135	Propiedad:	Privada ( )
		Estatual o Pública ( )
		Propiedad social ( )
		Cooperativa ( )
		Mixta Público-privada ( )

136	¿Es empresa peruana ?	Sí ( )	No ( )
-----	-----------------------	--------	--------

137	En caso negativo, nacionalidad de la empresa matriz:	
-----	--	--

138	Tamaño de su centro laboral:	De 2 a 10 trab. ( )
		De 10 a 100 trab. ( )
		De 101 a 200 trab. ( )
		Más de 200 trab. ( )

139	Actividad Económica:	Minería, Petróleo y Gas ( )	Hotelería, restaurante o turismo ( )
		Pesquera ( )	Servicios públicos ( )
		Agropecuaria ( )	Telecomunicaciones ( )
		Banca y seguros ( )	Comercial ( )
		Industrial o manufacturera ( )	Educación ( )
		Transporte ( )	Servicios ( )
		Otros (especifique):	

Le expresamos nuestro sincero agradecimiento por su apoyo en responder este cuestionario.